

UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

**FACULTAD DE HUMANIDADES
COMUNICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN**

Departamento de Biblioteconomía y Documentación

**LAS BIBLIOTECAS DE MUSEOS ESTATALES:
EVALUACIÓN DE RECURSOS,
ANÁLISIS DE SITUACIÓN
Y PLAN DE DESARROLLO**

TESIS DOCTORAL

Presentada por
María del Rosario López de Prado

Dirigida por
Ana Reyes Pacios Lozano

Getafe, 2004

VOL. I

A mi madre, que me cree lo mejor del mundo.

A Martínez, que discrepa.

}

Agradecimientos:

Este trabajo ha sido posible gracias a la ayuda de las siguientes personas:

A la plantilla de la Biblioteca del Museo Arqueológico Nacional, excelentes profesionales que me demostraron que era posible llevar a una biblioteca desde la precariedad a la excelencia.

En la Secretaría de Estado de Cultura a doña Ana Isabel Álvarez Casado y don José María Losada Aranguren, de la Subdirección General de Museos Estatales; a don Gregorio Calleja Arroyo, de la Subdirección General de Coordinación Bibliotecaria; a doña Isabel González, del Gabinete Técnico; a los Servicios de Archivo y Biblioteca; a don Pedro Salinero, de la Subdirección General de Informática y don Luis Buñuel Salcedo, ex-Subdirector General de los Museos Estatales, que facilitaron los datos necesarios para llevar a cabo el estudio.

En los Museos Estatales, a los bibliotecarios, conservadores y directores, que respondieron a los cuestionarios y abrieron las puertas de sus centros tantas veces como fue necesario.

En el Museo Arqueológico Nacional, a los cinco últimos directores, doña Carmen Pérez Díe, don Juan Zozaya Stabel-Hansen, don Martín Almagro Gorbea, doña Marina Chinchilla Gómez, don Miguel Ángel Elvira Barba.

En la Universidad Carlos III, la biblioteca y todo el profesorado de los cursos de Doctorado.

A otras muchas personas que, de un modo u otro, ayudaron a que el trabajo pudiera llevarse a cabo.

Muy especialmente, a doña Ana Reyes Pacios Lozano, que dirigió la tesis con precisión y claridad -y le dedicó mucho tiempo y esfuerzo- y doña Marina Jiménez Piano, de la Biblioteca Nacional, que proporcionó ayuda y colaboración en las tareas más diversas. Y que siempre estuvo cerca para animarme.

Y, por supuesto, a José María Martínez, a quien le robé muchas horas que eran suyas.

LAS BIBLIOTECAS DE MUSEOS ESTATALES:

evaluación de recursos, análisis de situación

y plan de desarrollo

SUMARIO

Introducción.....	9
Parte primera:
Planteamientos teóricos: objetivos de la tesis, métodos y campo de trabajo.....	15
1. Objetivos de la tesis	17
1.1. El concepto de objetivo.....	21
1.1.1. Establecimiento de objetivos.....	22
1.1.2. Clases de objetivos.....	23
1.1.3. Características de los objetivos	25
1.2. Objetivos estratégicos y generales: las metas.....	26
1.3. Objetivos operativos.....	27
1.3.1. Análisis de la situación actual.....	27
1.3.2. Plan estratégico para las bibliotecas de los Museos Estatales.....	29
1.3.3. La aplicación informática.....	29
1.4. Limitaciones de los objetivos.....	30
2. Ámbito de estudio: evaluación y planificación estratégica.....	33
2.1. La gestión.....	35
2.1.1. La evolución del concepto de gestión.....	37
2.1.2. Las corrientes en la gestión.....	38
2.1.3. Procesos, funciones e instrumentos de gestión.....	41
2.2. La evaluación	45
2.2.1. Concepto	45
2.2.2. Tipos de evaluación.....	46
2.2.3. Los problemas de la evaluación.....	49
2.2.4. Objetivos de la evaluación.....	51
2.3. Planificación.....	53
2.3.1. Concepto	52
2.3.2. Planificación y estrategia.....	55
2.3.3. Factores estratégicos	56
2.3.4. Clases de estrategias.....	58
2.3.5. Funciones de la planificación estratégica.....	59
2.4. Los recursos.....	60
2.5. La gestión de las instituciones sin ánimo de lucro.....	62
2.6. Bibliotecas de museos.....	63
2.6.1. El concepto de museo.....	63
2.6.2. Características de los museos.....	65
2.6.3. Tipología de los museos.....	67
2.6.4. Museos y bibliotecas	70
2.6.5. Orígenes de las bibliotecas de museos.....	74
2.6.6. Biblioteca de museo: definición y características.....	78
2.7. Las bibliotecas de los Museos Estatales	85
3. Fuentes, métodos y campo de trabajo.....	87
3.1. El método.....	90
3.1.1. Los precedentes: observación, inducción, hipótesis	90

3.1.2. Prueba de la hipótesis por experimentación	91
3.2. Planteamientos teóricos acerca del método	91
3.2.1. El modelo de gestión	92
3.2.2. El modelo de evaluación	92
3.2.3. Los modelos de estrategia	93
3.2.4. El modelo de planificación estratégica	93
3.3. Delimitación del campo de trabajo	94
3.3.1. Bibliotecas incluidas	94
3.3.2. Bibliotecas excluidas	94
3.3.3. Causas para la inclusión o exclusión	95
3.4. Procedimientos	98
3.4.1. Análisis de la situación actual	98
3.4.2. Etapas del trabajo de campo	98
3.4.1.1. Etapas previas	98
3.4.1.2. Planificación de las tareas	100
3.4.1.3. Recogida de datos	102
3.4.1.4. Análisis de resultados	103
3.4.1.5. Estudios comparativos	103
3.4.1.6. Algunos problemas prácticos	104
3.4.3. Sistema de evaluación	106
3.4.4. Parámetros de medida	107
3.4.5. El plan estratégico	109
3.4.6. La aplicación informática	111
3.4.7. Elaboración formal del trabajo y conclusiones	111
3.5. Fuentes y estado de la cuestión	112
3.5.1. Los centros de información	112
3.5.2. Literatura especializada en gestión y administración	113
3.5.3. Literatura especializada en gestión de bibliotecas	114
3.5.4. Literatura sobre museos y bibliotecas especializadas	115

Parte segunda:

Análisis de la situación actual en las bibliotecas de museos	119
4. Entorno y sistema	121
4.1. El entorno	124
4.1.1. Tipos de entorno	125
4.1.2. Características del entorno	127
4.1.3. Las tendencias del entorno	128
4.2. El sistema	131
4.2.1. La identidad del sistema	132
4.2.2. Los subsistemas	134
4.2.3. Propiedades del sistema de bibliotecas de Museos Estatales	135
4.2.4. El perfil estratégico y el análisis DAFO	136
5. Macroentorno	137
5.1. Elementos del macroentorno	139
5.1.1. Los factores geofísicos	141
5.1.2. Los factores económicos	146
5.1.3. Los factores demográficos	151
5.1.4. Los factores socioculturales	155
5.1.5. Los factores tecnológicos	160
5.1.6. Los factores legales	166
5.1.7. Los factores políticos	175
5.2. Perfil estratégico del macroentorno	181
5.2.1. Análisis de los factores estratégico	181
5.2.2. Análisis del perfil estratégico del macroentorno	187

6. Microentorno	193
6.1. Elementos del microentorno	195
6.1.1. Administración Pública	196
6.1.2. Museos	210
6.1.3. Clientes	225
6.1.4. Competencia	236
6.1.5. Proveedores	262
6.1.6. Mecenases, patronos, amigos	268
6.1.7. Instituciones relacionadas	276
6.1.8. Sindicatos	277
6.2. Perfil estratégico del microentorno	282
6.2.1. Análisis de los factores estratégicos	282
6.2.2. Análisis del perfil estratégico del microentorno	289
7. Las bibliotecas de museos	295
7.1. Las bibliotecas de los Museos Estatales	297
7.1.1. Relación de Museos Estatales	297
7.1.2. Fuentes de información	298
7.1.3. Sistema de medidas utilizados	300
7.1.4. Descripción de las bibliotecas de los Museos Estatales	301
7.1.4.1. Museo y Centro Nacional de Investigación de Altamira	301
7.1.4.2. Casa y Museo del Greco. Toledo	307
7.1.4.3. Museo Sefardí	313
7.1.4.4. Casa Museo de Cervantes	319
7.1.4.5. Museo Nacional de Escultura	321
7.1.4.6. Museo Nacional de Arte Romano	327
7.1.4.7. Museo de América	333
7.1.4.8. Museo Nacional de Antropología	339
7.1.4.9. Museo del Pueblo Español	345
7.1.4.10. Museo Arqueológico Nacional	351
7.1.4.11. Museo Nacional de Artes Decorativas	357
7.1.4.12. Museo Cerralbo	363
7.1.4.13. Museo Nacional de la Ciencia y la Tecnología	369
7.1.4.14. Museo Nacional de Reproducciones Artísticas	375
7.1.4.15. Museo Romántico	377
7.1.4.16. Museo Sorolla	383
7.1.4.17. Museo Nacional de Arqueología Marítima	389
7.1.4.18. Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias	395
7.2. Evaluación de recursos en las bibliotecas de Museos Estatales	401
7.2.1. Datos y parámetros de evaluación	401
7.2.2. Características generales de los indicadores	403
7.2.3. Datos e indicadores utilizados	404
7.2.3.1. Datos e indicadores relacionados con los usuarios	405
7.2.3.2. Datos e indicadores relacionados con el presupuesto	408
7.2.3.3. Datos e indicadores relacionados con el personal	410
7.2.3.4. Indicadores relacionados con los servicios	411
7.2.3.5. Datos e indicadores relacionados con la colección	413
7.2.3.6. Datos e indicadores relacionados con el uso y disponibilidad	417
7.2.4. Indicadores en las bibliotecas de Museos Estatales	419
7.2.4.1. Museo y Centro Nacional de Investigación de Altamira	419
7.2.4.2. Casa y Museo del Greco. Toledo	423
7.2.4.3. Museo Sefardí	427
7.2.4.4. Casa Museo de Cervantes	430
7.2.4.5. Museo Nacional de Escultura	431
7.2.4.6. Museo Nacional de Arte Romano	435

7.2.4.7. Museo de América.....	439
7.2.4.8. Museo Nacional de Antropología.....	443
7.2.4.9. Museo del Pueblo Español.....	447
7.2.4.10. Museo Arqueológico Nacional.....	451
7.2.4.11. Museo Nacional de Artes Decorativas.....	455
7.2.4.12. Museo Cerralbo.....	459
7.2.4.13. Museo Nacional de la Ciencia y la Tecnología.....	463
7.2.4.14. Museo Nacional de Reproducciones Artísticas.....	466
7.2.4.15. Museo Romántico.....	467
7.2.4.16. Museo Sorolla.....	471
7.2.4.17. Museo Nacional de Arqueología Marítima.....	475
7.2.4.18. Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias.....	479
7.3. Análisis endógeno.....	483
7.3.1. La evaluación relativa.....	483
7.3.2. Usuarios.....	484
7.3.3. Presupuestos.....	487
7.3.4. Personal.....	491
7.3.5. Disponibilidad y tasa de ocupación.....	494
7.3.6. Características de la colección.....	498
7.3.7. Uso de la biblioteca.....	503
7.3.8. Gestión.....	507
7.4. Característica de las bibliotecas de museos.....	509
7.4.1. Usuarios y acceso.....	510
7.4.2. Horarios.....	511
7.4.3. Superficie útil.....	512
7.4.4. Plazas disponibles.....	513
7.4.5. Automatización.....	515
7.4.6. Servicios.....	516
7.4.7. Recursos humanos.....	517
7.4.8. Presupuestos.....	519
7.4.9. Costes.....	520
7.4.10. Fondos.....	522
7.5. Análisis exógeno.....	525
7.5.1. Aspectos generales.....	525
7.5.2. Número y titularidad de las bibliotecas de museos.....	525
7.5.3. Horario y disponibilidad.....	525
7.5.4. Dimensiones físicas.....	526
7.5.5. Fondos.....	529
7.5.6. Presupuestos.....	531
7.5.7. Personal.....	535
7.5.8. Automatización y equipamientos.....	537
7.5.9. Servicios.....	538
7.5.10. Equipamiento.....	538
7.6. Resultados del análisis.....	541
7.6.1. Planteamientos previos.....	541
7.6.2. Características generales del sistema de bibliotecas de los Museos Estatales.....	541
7.6.2.1. Usuarios.....	541
7.6.2.2. Presupuestos.....	542
7.6.2.3. Personal.....	543
7.6.2.4. Disponibilidad.....	543
7.6.2.5. Fondos.....	543
7.6.2.6. Instalaciones.....	544
7.6.2.7. Equipamientos.....	544
7.6.2.8. Automatización.....	545

7.6.2.9. Gestión.....	545
8. Fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas.....	547
8.1. El análisis DAFO	549
8.2. Elementos del análisis.....	549
8.3. El análisis DAFO de las Bibliotecas de los Museos Estatales	551
8.3.1. Puntos fuertes.....	554
8.3.2. Puntos débiles.....	556
8.3.3. Oportunidades.....	558
8.3.4. Amenazas.....	562
8.4. Conclusiones del análisis.....	565

Parte tercera:

El plan estratégico	567
9. El plan estratégico.....	569
9.1. Planteamientos generales	571
9.2. Características del plan estratégico.....	573
9.3. Elementos fundamentales del plan estratégico.....	574
9.4. Las etapas de elaboración del plan.....	575
9.4.1. Etapas previas.....	576
9.4.2. Evaluación.....	577
9.4.3. Fijación de objetivos	577
9.4.4. Elección de estrategias.....	578
9.4.5. Temporalización	579
9.4.6. Aplicación.....	580
9.4.7. Seguimiento.....	580
9.4.8. Etapas posteriores	581
9.5. Limitaciones.....	581
10. Misión	583
11. Metas, objetivos, indicadores.....	587
11.1. Meta 1: Aumentar el campo de influencia	591
11.2. Meta 2: Rentabilizar los recursos disponibles	596
11.3. Meta 3: Mejorar la recuperación de la información.....	603
11.4. Meta 4: Garantizar la calidad del servicio.....	608
11.5. Meta 5: Crear una imagen corporativa atractiva y unificadora.....	615
12. Estrategias	627
12.1. Aspectos generales	629
12.2. Tipos de estrategias utilizadas.....	630
12.2.1. Estrategias de supervivencia	630
12.2.2. Estrategias de reorientación	630
12.2.3. Estrategias defensivas	631
12.2.4. Estrategias ofensivas	631
12.3. Agrupación de las estrategias en áreas de actuación	635
12.3.1. Estrategias correspondientes al empleo de recursos.....	635
12.3.2. Estrategias relativas a la gestión.....	637
12.3.3. Estrategias relacionadas con el proceso documental	638
12.3.4. Estrategias que afectan a los servicios a usuarios.....	640
12.3.5. Estrategias que atañen a la proyección externa	642
12.4. Niveles de desarrollo de las estrategias.....	646
12.4.1. Primer nivel: reorganización de espacios.....	646
12.4.2. Segundo nivel: reorganización de recursos.....	647
12.4.3. Tercer nivel: reorganización de los fondos.....	647
12.4.4. Cuarto nivel: reorganización de la gestión	647
12.4.5. Quinto nivel: sistematización de los procesos técnicos documentales	647
12.4.6. Sexto nivel: desarrollo de los sistemas de información	647

12.4.7. Séptimo nivel: ampliación y mejora de servicios.....	648
12.4.8. Octavo nivel: captación y mantenimiento de clientes.....	648
12.4.9. Noveno nivel: explotación rentable de recursos.....	648
12.4.10. Décimo nivel: reforzar la imagen externa.....	648
13. Desarrollo estratégico: algunas propuestas prácticas.....	653
13.1. Primer nivel: reorganización de espacios.....	655
13.1.1. Reagrupación física de las bibliotecas próximas.....	656
13.1.2. Reorganización de las bibliotecas restantes.....	662
13.1.3. Adaptación de los accesos físicos.....	665
13.1.4. Aumento de espacios destinados a usuarios.....	665
13.2. Segundo nivel: reorganización de recursos humanos, bienes, y equipamientos.....	667
13.2.1. Instalación de mobiliario.....	667
13.2.2. Refuerzo del equipamiento informático.....	671
13.2.3. Desarrollo de la red para el tratamiento de la documentación.....	672
13.2.4. Actualización profesional.....	678
13.2.5. Reorganización de recursos humanos.....	687
13.3. Tercer nivel: reorganización de los fondos.....	688
13.3.1. Adecuación de la disposición del fondo.....	688
13.3.2. Planificación del crecimiento de las colecciones.....	699
13.3.3. Impulso de estudios de calidad y uso de publicaciones.....	700
13.3.4. Racionalización de las adquisiciones.....	703
13.4. Cuarto nivel: reorganización de la gestión.....	707
13.4.1. Desarrollo del uso de instrumentos de gestión.....	707
13.4.1.1. Plan estratégico.....	708
13.4.1.2. Organigrama.....	709
13.4.1.3. Descripción de los puestos de trabajo.....	710
13.4.1.4. Manuales de procedimiento.....	714
13.4.1.5. Diagramas de flujo.....	716
13.4.1.6. Presupuestos.....	718
13.4.1.7. Sistemas de estadísticas.....	719
13.4.1.8. Memoria anual.....	720
13.4.1.9. Guía de las bibliotecas.....	720
13.4.1.10. Sistemas de estudios de calidad.....	721
13.4.2. Automatización de los procesos de gestión.....	721
13.4.3. Creación de página web corporativa.....	723
13.5. Quinto nivel: sistematización de los procesos técnicos documentales.....	728
13.5.1. Creación y mantenimiento de bases de datos centralizadas.....	728
13.5.2. Automatización de los catálogos manuales.....	732
13.5.3. Tratamiento automatizado de fondos de nuevo ingreso.....	733
13.5.4. Depuración de las bases de datos.....	735
13.5.5. Desarrollo de sistemas de control de autoridades.....	736
13.5.6. Creación y mantenimiento de utensilios de léxico en red.....	738
13.6. Sexto nivel: desarrollo de los sistemas de información.....	739
13.6.1. Definición de perfiles de usuario.....	740
13.6.2. Establecimiento de niveles de acceso.....	742
13.6.3. Análisis periódicos de estrategias de búsqueda.....	745
13.6.4. Creación de herramientas de búsqueda y recuperación.....	746
13.6.5. Implementación de sistemas de búsquedas por interfaz único.....	748
13.6.6. Digitalización.....	749
13.6.7. Revisión periódica de los procesos documentales.....	753
13.7. Séptimo nivel: ampliación y mejora de servicios.....	755
13.7.1. Mejora de los servicios.....	755
13.7.2. Ampliación de la oferta.....	757
13.7.3. Implantación sistemas para agilizar los tiempos de respuesta.....	758

13.7.4. Difusión de normas de uso y carta de servicios	758
13.8. Octavo nivel: captación y mantenimiento de clientes	761
13.8.1. Desarrollo de actividades de divulgación	761
13.8.2. Establecimiento de programas de formación de usuarios	762
13.8.3. Desarrollo de oferta de servicios en Internet	764
13.8.4. Captación de usuarios remotos	764
13.9. Noveno nivel: explotación de recursos	766
13.9.1. Introducción de servicios de pago	766
13.9.2. Fomento de planes de cooperación bibliotecaria	766
13.9.3. Incremento de la cooperación con otras instituciones	767
13.9.4. Participación en actividades externas	767
13.9.5. Promoción de actividades de mecenazgo	768
13.9.6. Apertura a la participación de empresas privadas en actividades paralelas	769
13.10. Décimo nivel: reforzar la imagen externa	770
13.10.1. Establecimiento del programa de imagen corporativa	770
13.10.2. Integración de los aspectos externos en el Programa de imagen	770
13.10.3. Difusión de los rasgos característicos en los sectores del mercado	771
13.11. El resultado final: Centro de Documentación de Museos	772
13.11.1. Definición	772
13.11.2. Misión, metas y objetivos	773
13.11.3. Funciones	773
13.11.4. Usuarios	774
13.11.5. Estructura orgánica	774
13.11.6. Estructura funcional	775
13.12. Algunas observaciones finales	777
14. Estimación de recursos necesarios	779
14.1. Edificio y superficies	781
14.2. Equipamientos	785
14.3. Fondos y crecimiento estimado	787
14.4. Equipamiento informático	787
14.5. Recursos humanos	795
14.6. Transporte	802
14.7. Otros	803
14.8. Temporalización	803
15. El CD-ROM	809
15.1. Objetivos del CD-ROM	811
15.2. Contenidos	811
15.2.1. Los documentos de apoyo	811
15.2.2. La estructura de la Intranet	817
15.2.3. La estructura de la página web	820
15.2.4. El Centro de Documentación de Museos	820
15.3. Modo de empleo	821
15.4. Aplicaciones	821
Conclusiones	823
16.1 La evaluación	825
16.2 La solución propuesta	828
16.3. Resultados finales	830
BIBLIOGRAFÍA	833
Índices de tablas y figuras	883
Índice de tablas	885
Índice de figuras	886

INTRODUCCIÓN

España es un país rico en patrimonio cultural y el Estado español, su principal propietario. Esta circunstancia convierte a los ciudadanos españoles en dueños de unos bienes de inestimable valor, sobre los que tienen plenos derechos de disfrute y usufructo. El carácter de bien público que ostenta el patrimonio cultural del Estado le otorga una serie de cualidades innegables: el seguro de preservación, la confianza de una buena gestión, la protección legal y la garantía de acceso. Por añadidura, su valor sobrepasa las fronteras políticas y se ofrece como objeto de interés universal.

Cuando el Estado es dueño de bienes, las Administraciones Públicas son las responsables de su gestión: es el caso del Patrimonio Histórico y Cultural. Por este motivo, tanto la Administración Central, como las autonómicas y locales están obligadas a asegurar su integridad, a procurar su incremento y a garantizar su acceso y disfrute para todos los ciudadanos. Velar para que se cumplan tales condiciones no solo es un deber del Estado, sino que es también una inversión en educación y en bienestar público.

Estos planteamientos aparecen explícitamente recogidos por la Constitución Española, por la legislación sobre protección del Patrimonio Histórico y por la normativa internacional. Sin embargo, no siempre se llega a su exacto cumplimiento, especialmente en lo que afecta a la garantía de acceso. Con más frecuencia de la que cabría esperar, el camino entre el ciudadano y el patrimonio cultural que le pertenece está más lleno de obstáculos que de puentes y el acceso, considerado más un premio que se debe merecer que un prerrogativa a la que tiene derecho. Las causas que originan esta situación son múltiples, pero básicamente se relacionan con tres cuestiones:

- 1º: La dificultad de establecer los límites de lo que debe considerarse “patrimonio histórico y cultural”, que abarca una ingente cantidad de bienes, mucho más allá de museos, catedrales, castillos o excavaciones arqueológicas.
- 2º: La enormidad del propio patrimonio, que requiere unas inversiones desmesuradas para garantizar el cumplimiento de todas las garantías de preservación, incremento y acceso, y para lo que los estados no siempre disponen de suficiente presupuesto.

- 3º: El sentido patrimonialista de los responsables de la Administración Pública, heredado de épocas anteriores que otorga prioridad a la conservación sobre la difusión, a veces hasta extremos exagerados.

Las bibliotecas de los museos españoles son un caso paradigmático de esta situación, y se ven directamente afectadas por estas tres circunstancias. Son parte del Patrimonio Histórico y Cultural, pero su carácter de bien público no es comúnmente reconocido; requieren unas considerables inversiones para el mantenimiento, pero disponen de presupuestos escasos; padecen los efectos del sentimiento patrimonialista de sus responsables y están mucho más protegidas contra su deterioro que gestionadas para producir rendimiento. Esta situación es ya grave como punto de partida, pero su continuidad en el tiempo la empeora hasta llevarla a situaciones absurdas: finalmente, las bibliotecas de museos se han convertido, lamentablemente, en instituciones casi inútiles, extremadamente caras y que se deterioran lentamente. Justamente, lo contrario que se espera de ellas.

Uno de los aspectos que más condicionan el desarrollo de las bibliotecas de los museos es el tremendo peso de la tradición, que agudiza la influencia de los tres problemas señalados y que, si ya en sus orígenes, era de dudosa utilidad, hace muchos años que se convirtió en claramente perniciosa. Las bibliotecas están consideradas por los propios museos como unidades de menor categoría que el resto de los departamentos, los recursos que se les dedican suelen estar al final de sus prioridades, y las líneas generales de actuación hacen valer los aspectos más patrimonialistas, con medidas muy restrictivas para el acceso. En resumen, se consideran más el privilegio de un grupo que un servicio público.

Ahora bien, aun con todas estas circunstancias en contra, la situación de las bibliotecas de los museos es grave, pero dista mucho de ser desesperada. Y no lo es por varias razones: porque son propietarias de un patrimonio muy valioso, porque las condiciones del entorno son favorables y porque cuentan con recursos suficientes para salir del estado de postración en que se encuentran. Nada que no pueda ofrecer un adecuado sistema de gestión. Y, por convencimiento de que esta solución es posible, es la que propone la tesis.

La tesis *"Bibliotecas de Museos Estatales: evaluación de recursos, análisis de la situación actual y proyectos para su desarrollo"* se presenta con fines académicos, pero nació como resultado de la actividad profesional de su autora. El trabajo está estructurado en tres partes y los resultados de cada una de ellas se encadenan con los de la siguiente: Planteamientos teóricos, Análisis de la situación actual y Plan estratégico para las bibliotecas de los Museos Estatales; termina con un capítulo de Conclusiones y se complementa con un CD-ROM adjunto. Los logros que se

espera obtener dejan abierto el camino para alcanzar unos objetivos más amplios y lejanos en el tiempo.

La parte primera (*Planteamientos teóricos*) delimita los objetivos de la tesis, el marco teórico, el campo del estudio, la metodología y las fuentes.

La parte segunda (*Análisis de la situación actual*) se ocupa de cuantificar y valorar las características del entorno (micro y macroentorno) y el sistema (el grupo de bibliotecas de los Museos Estatales), tanto desde un punto de vista endógeno (datos objetivos de las bibliotecas y comparadas entre sí), como exógeno (análisis comparado con otras bibliotecas similares y con el sistema bibliotecario español). Termina con el análisis DAFO (Debilidades, Amenaza, Fortalezas, Oportunidades).

La parte tercera (*Plan estratégico*) arranca de las conclusiones obtenidas en la primera parte y ofrece un programa de desarrollo para las bibliotecas de los Museos Estatales basado en la utilización rentable de los recursos con que cuentan actualmente. Comienza con la definición de misión, funciones, metas y objetivos y propone un sistema de estrategias dispuestas en diez niveles de actuación. En conjunto, se pretende llegar a una situación de funcionamiento rentable, cuyo mantenimiento no sea una carga para el ciudadano, partiendo de la situación actual y utilizando las mínimas inversiones posibles. Es un sistema completo para mejorar el rendimiento de las bibliotecas como grupo, considerando siempre los recursos realmente disponibles. En el último capítulo se enumeran las necesidades mínimas para llevar a cabo el proyecto y se incluye un cronograma básico. Finalmente, se establecen las conclusiones, capítulo que revisa todos los planteamientos presentados e introduce algunas breves reflexiones sobre el futuro de las bibliotecas

El trabajo teórico se complementa con una aplicación informática (CD-ROM adjunto) que ofrece un modelo de desarrollo de algunas partes del programa, instrumentos para la gestión, plantillas de documentos y propuestas para la página web.

Parte primera:
OBJETIVOS DE LA TESIS,
MÉTODOS
Y CAMPO DE TRABAJO

1. OBJETIVOS DE LA TESIS

Los objetivos que se propone alcanzar una tesis justifican su existencia. El presente capítulo hace una introducción para delimitar los conceptos teóricos sobre los que se apoya y explica las metas y objetivos que propone alcanzar.

En el VII Encuentro de Bibliotecas de Arte de España y Portugal, celebrado en Madrid en abril de 1999, se constató la escasa popularidad que tienen en España las bibliotecas de museos: desconocidas para la mayoría de la población, sus usuarios, además de escasos, rara vez suelen estar satisfechos de los fondos y servicios que ofrecen (Pacios Lozano y López de Prado, 1999). Sin embargo, los museos españoles guardan excelentes colecciones bibliográficas especializadas y, con frecuencia, sus costes no son bajos.

A primera vista no parece que el rendimiento obtenido compense el esfuerzo de su mantenimiento, aunque tal apreciación pudiera ser engañosa. Lo que sí está fuera de dudas es que estas instituciones -como cualquier otra- pueden mejorar sus resultados y, en consecuencia, aumentar su rentabilidad, con una gestión adecuada. El primer paso para poder llevar a cabo tal gestión, arranca de su evaluación, es decir, de la medición de su valor (Lancaster, 1996), así como de la precisión de tal evaluación: es necesario determinar de dónde se parte para saber hasta dónde se puede llegar. El segundo paso consiste en planificar y llevar a cabo una gestión eficaz, racionalizando los procesos de trabajo; el último, compartir recursos, rentabilizando los medios disponibles y ampliando las posibilidades de servicio de las bibliotecas.

Ramos Simón (1995) clasifica las instituciones documentales, según el criterio finalista (por sus objetivos); el criterio de titularidad, y el criterio de financiación. Atendiendo a los objetivos se dividen a su vez en dos grandes grupos: los que persiguen fines sociales generales y los que buscan fines de carácter económicos. Según su titularidad, se clasifican en públicos y privados: por regla general, se tiende a identificar a las instituciones de carácter público con los que persiguen fines altruistas -y, en consecuencia, son gratuitos- y a los privados con los que buscan ganancias. Sin embargo, las condiciones no tienen por qué ser excluyentes. Los organismos públicos deben, ante todo, perseguir fines de interés general, pero ello no quiere decir que obligatoriamente deban ser gratuitos -de hecho son siempre onerosos, aunque lo sean indirectamente- y, desde luego, están obligados a ser rentables, ya que sus perjuicios o beneficios afectan a toda la sociedad. Otra cosa es que el concepto "*rentabilidad*" adquiera aquí un sesgo diferente al que pueda tener en organizaciones con fines de lucro.

El proyecto que se presenta aquí aúna ambos criterios: ya que, en primer lugar pretende "*de modo primigenio fomentar y conservar el conocimiento*"; pero también pretende, "*conseguir objetivos económicos*" (Ramos Simón, 1995, p. 36-37), ya que como tales deben entenderse la rentabilidad de los recursos, bien que tales beneficios reviertan en el primer objetivo.

1.1. El concepto de objetivo.

La literatura especializada en gestión no siempre está de acuerdo en la definición de objetivos, aunque coinciden el sentido genérico. Ansoff dice que *"Los objetivos son reglas de decisión que permiten a los que dirigen guiar y medir la realización de la empresa hacia su propósito"* [...] *"Definimos un objetivo como una medida de eficacia del proceso de conversión de los recursos. Un objetivo contiene tres elementos: el atributo particular que se elige como medida de eficiencia, el patrón o escala, mediante el que se mide el atributo, y el fin, el valor particular en la escala que la empresa trata de conseguir"* (Citado por Abascal Rojas, 1994, p. 42).

Otros autores los relacionan directamente con el proceso de gestión: *"Objetivos son las situaciones a las que esperamos llegar, o los resultados que esperamos lograr con la implantación de determinadas acciones que son propias del proceso de gestión, dado que consideramos que esas situaciones y resultados son positivos para la organización o para quienes la dirigen o integran"* (Koenes, 1994, p.87).

Stueart y Moran (1998, p, 67) declaran que un objetivo es una *"Acción a realizar y que puede ser medida"*, y lo diferencian de meta diciendo que esta es un *"Propósito hacia el que se dirige un esfuerzo"*. Más específico es McClure quien afirma que:

"Metas son propósitos generales, amplios y a largo plazo que describen una condición deseada y futura hacia la cual la biblioteca avanzará en los próximos 3 o 5 años" [...] "Objetivos son propósitos a corto plazo y describe los resultados que deben conseguirse en un período de tiempo concreto"

Ramos Simón (1995, p. 82-83), por el contrario, considera que los objetivos son *"la concreción en el espacio, en el tiempo y la cuantía de lo pretendido por la misión"*, mientras que *"las metas suponen la particularización de los objetivos"*. La misma concepción tiene Bueno (1993, p. 408), que afirma que los objetivos deben ser capaces de convertirse en metas y tareas (y no al contrario).

Giappicone y Carbone (1985, p. 99) mantienen que *"Un objectif est la traduction chiffrée (c'est-à-dire, quantitative) des buts (de nature qualitative) de l'organisation"*. Dividen los objetivos en estratégicos (de impacto, eficiencia y recursos) generales (también llamados metas) y específicos (u operacionales). Los objetivos estratégicos informan a todo el proceso; los segundos se ocupan de las grandes orientaciones cualitativas; los terceros se encargan de la ejecución del programa. Para su ordenación proponen el siguiente esquema:

NIVEL ESTRATÉGICO		NIVEL TÁCTICO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS <i>(Ejemplos de funciones, misiones, compromisos o perspectivas de desarrollo)</i>	OBJETIVOS GENERALES <i>(Ejemplos de metas propias de la institución o la red)</i>	OBJETIVOS OPERACIONALES <i>(Ejemplos de acciones propias a la institución o la red)</i>	INDICADORES <i>(Ejemplos de medida de los resultados obtenidos)</i>
EFICACIA			
<i>Funciones y misiones dirigidas a la población a atender</i>	<i>Metas y objetivos</i>	<i>Calidad de los servicios y acciones</i>	<i>Impacto del servicio sobre la población</i>
EFICIENCIA			
<i>Coste-eficacia</i>	<i>Impacto esperado sobre la gestión interna</i>	<i>Criterios retenidos</i>	<i>Relación entre medios y actividad</i>
PERTINENCIA			
<i>Tipo de recursos a adquirir</i>	<i>Naturaleza de las necesidades</i>	<i>Programación</i>	<i>Pertinencia</i>

Tabla I: Esquema del orden de los objetivos (Giappiconi y Carbone)

A pesar de la falta de acuerdo en la concepción de unos y otros, es evidente que existen dos grandes bloques de fines: los que se dirigen a alcanzar los propósitos generales de una organización, y los que se centran en aspectos más concretos y se derivan de aquellos. Unos y otros pueden, a su vez, estar compuestos de diversas jerarquías. De aquí en adelante, para designar a los primeros se hablará de "metas" -que son, en realidad, los objetivos estratégicos-, mientras que el término "objetivo" se empleará para designar a los segundos, que son también llamados "objetivos operativos".

1.1.1. Establecimiento de objetivos.

Los objetivos son el núcleo y la justificación de la gestión, ya que, sin aquellos, esta no tendría sentido: hasta las más pequeñas actividades de gestión se llevan a cabo para alcanzar unos fines determinados, independientemente de su alcance o pertinencia. A pesar de ello -o mejor, precisamente por ello- el establecimiento de los objetivos es la etapa más delicada y precisa de todo el proceso de gestión: de su correcta definición dependerá toda la estrategia a desarrollar.

El proceso arranca de un análisis previo -diagnosticar la situación actual_ sigue identificando qué se quiere cambiar y qué se necesita para ello, lo que define los objetivos. Koene propone el siguiente esquema de pasos previos.

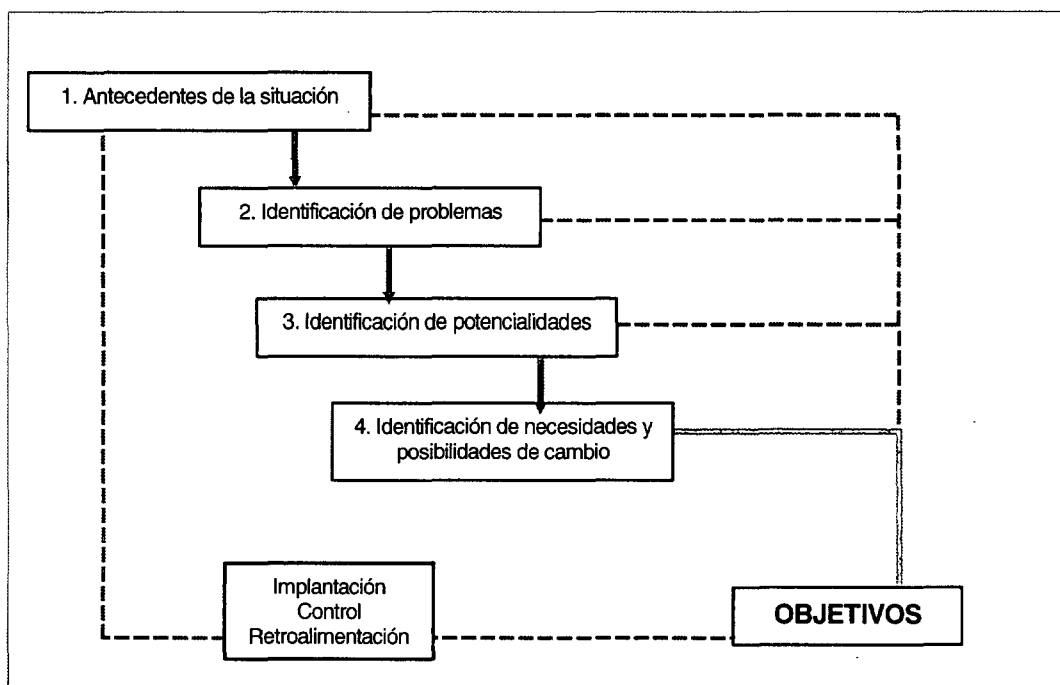


Figura 1: Pasos previos al establecimiento de objetivos. (Koenes, 1994)

El rigor del análisis previo a la determinación de objetivos, es fundamental: de su precisión depende todo el proceso. Se refiere exclusivamente a la propia institución, ya que se plantea con el fin de detectar posibles problemas, y no sus causas, función de la etapa siguiente. La primera fase sería detectar que *"algo va mal"*; la segunda *"qué es lo que va mal"*. La tercera examina todos los recursos -internos o externos- disponibles que puedan emplearse para tratar el problema detectado: *"qué tenemos para solucionar el problema"*. De este análisis se va a derivar la siguiente etapa, definición de las necesidades, o *"qué debemos tener que no tenemos ahora y cómo debemos utilizar lo que tenemos"*. Con estas premisas, ya se estará en disposición de establecer unos objetivos pertinentes -en función de los problemas de la organización- y realistas -que puedan alcanzarse con los medios disponibles.

1.1.2. Clases de objetivos

También en cuanto a la clasificación de los tipos de objetivos existe una gran variedad de opiniones. Alonso Rodríguez (2000, p. 39-40) señala que los objetivos pueden clasificarse según distintos criterios:

- Por su naturaleza: económicos (buscan la rentabilidad, financieros (persiguen la liquidez), técnicos (relacionados con la productividad), sociales (pretenden mejorar el bienestar común) o de crecimiento (intentan ampliar el volumen de la empresa o del negocio).

- Por su ámbito de influencia en la organización: generales, (afectan a toda la empresa), o funcionales (sólo afectan a un departamento).
- Por su alcance y horizonte temporal: estratégicos (relacionados con las grandes líneas de actuación de la organización y se plantean a largo plazo) o tácticos (planteados a corto plazo y orientados a alcanzar los objetivos estratégicos).

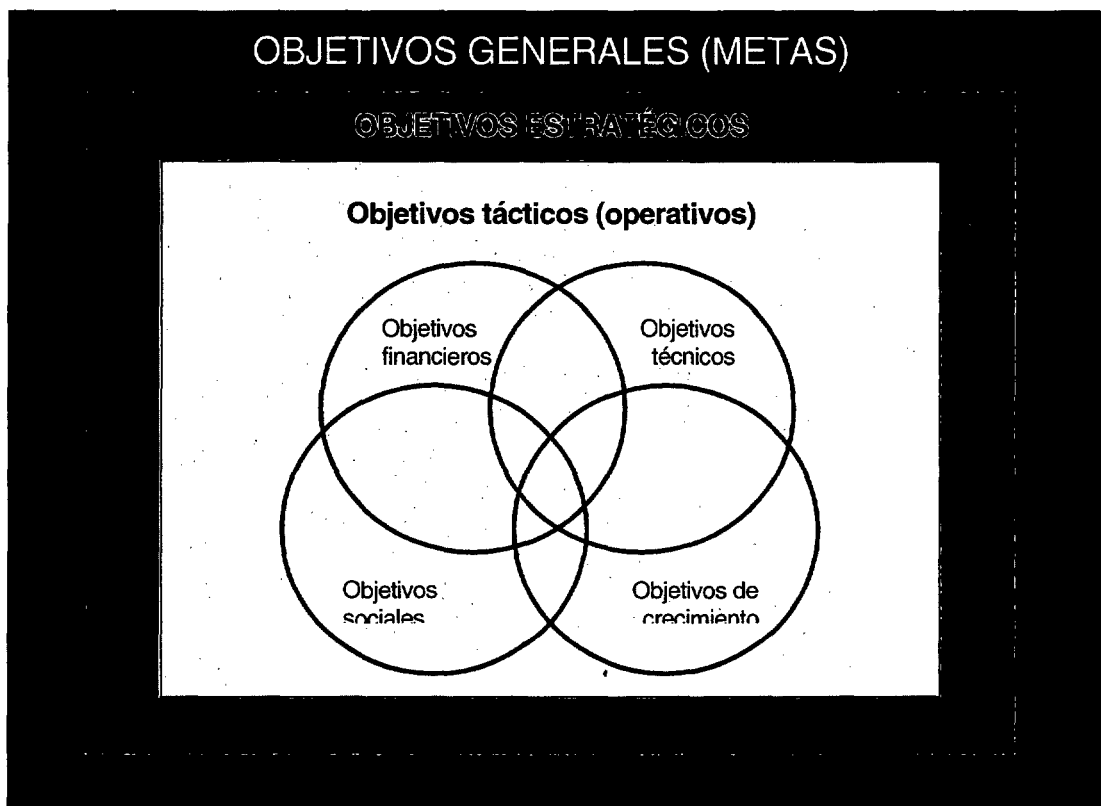


Figura 2: Clases de objetivos

McClure (1991) divide las metas en dos grupos, de servicio y de gestión, según se dirijan a las funciones o los recursos de la biblioteca; y clasifica los objetivos entre los que van dirigidos a desarrollar nuevos servicios o actividades, a mejorar la calidad de un servicio y a eliminar o minimizar los problemas existentes.

Aunque los criterios de ambos autores no coinciden en el punto de vista elegido, no son incompatibles. La clasificación propuesta por Alonso Rodríguez, permite combinarlos entre sí. Así, los objetivos generales son siempre estratégicos, aunque no forzosamente al contrario, mientras que los objetivos estratégicos pueden ser financieros, técnicos, sociales o de crecimiento, o bien combinarse entre sí.

Dentro de los tácticos, es difícil encontrar objetivos "puros": casi siempre, cada uno de ellos está mezclado, en mayor o menor medida con uno o varios de los otros. Ninguno de los objetivos tácticos puede ir contra los objetivos estratégicos, ni estos pueden contradecir los generales.

1.1.3. Características de los objetivos

Para que un objetivo pueda considerarse como tal debe ajustarse a unas características propias: un deseo no es un objetivo. Según Alonso Rodríguez (2000), para que los objetivos puedan cumplir su misión deben reunir tres condiciones:

- Expresados en términos cuantificables que permitan su comparación
- Divulgados por toda la empresa y comprendidos por todos los miembros
- Coordinados jerárquica y temporalmente. La coordinación jerárquica debe tener en cuenta la influencia de los objetivos en los diferentes niveles; la coordinación temporal hará posible controlar el desarrollo gradual de cada objetivo.

A estas características se pueden añadir los siguientes (Koenes, 1994): orientados hacia resultados específicos; realistas y alcanzables, pero que supongan un reto; aceptables por todos los sectores de la organización; claros y comprensibles por todos los miembros de la organización; flexibles; legítimos; y con calendario de ejecución y sistemas de evaluación.

Sullivan (citado por Abascal Rojas, 1994, p. 43), afirma que los objetivos deben ser cumplir las siguientes cualidades: coordinados y compatibles entre sí; relativos a un período de tiempo suficiente: para las actividades más importantes; difíciles, pero alcanzables; elaborados participativamente; específicos para cada caso o situación; poco numerosos, para cada persona o servicio; fijados en términos precisos y, a ser posible, cifrados; y provistos de un dispositivo de medida

En conjunto, se puede decir que los objetivos, para ser considerados como tales, deben cumplir las siguientes condiciones:

- establecidos en función de las necesidades de la institución, de forma que se encuentre lejos de la situación actual, pero sean alcanzables en un período de tiempo determinado
- poco numerosos y coordinados entre sí de manera que no entren en conflicto ni horizontal ni vertical
- ser conocidos y aceptados por todos
- mensurables, para lo cual es preciso que sean específicos
- flexibles, con el fin de poder adaptarse a los cambios y necesidades sin perder por ello vigencia
- con sistema de evaluación y calendario previsto, lo que permitirá controlar hasta que grado se están alcanzando y corregir las desviaciones.

1.2. Objetivos estratégicos y generales: las metas

La tesis persigue unas metas que afectan al proyecto entero y unos objetivos operativos que se refieren a una o más de las partes en las que se divide. Se inicia con un análisis de la situación actual del campo seleccionado, que es un grupo representativo de bibliotecas de museos: el de los dependientes de la Subdirección General de los Museos Estatales, de gestión directa del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. El análisis se divide en tres tipos de evaluaciones y un análisis SWOT de resultado, y cada uno de ellos se plantea sus propios objetivos.

Esta fase es el paso previo para llevar a cabo la segunda, que se propone una meta mucho más ambiciosa: elaborar un plan estratégico para las bibliotecas de museos. Esto significa: a) ofrecer instrumentos de gestión; b) generar procesos para mejorar la rentabilidad; c) proponer un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles; d) administrar razonablemente las inversiones de todo tipo que se vienen haciendo en las bibliotecas de museos españoles. Una tarea de indudable complejidad, pero evidentemente útil.

Para desarrollar un proceso que permita racionalizar el funcionamiento de las bibliotecas y obtener una mayor rentabilidad es necesario implantar un sistema de gestión capaz de planificar, controlar y corregir todos los procedimientos y recursos bibliotecarios, que permita mejorar las propiedades y características de los productos y servicios hasta alcanzar un nivel que asegure la completa satisfacción de las necesidades del usuario. Como señala Lamarque (1994), el mantenimiento de los servicios públicos supone un considerable esfuerzo para la comunidad, por lo que es necesario intentar racionalizarlos. Y cada vez será más apremiante afrontar esta tarea: en el sector público, las necesidades crecen más deprisa que los ingresos (Van House, 1994).

Finalmente, es preciso considerar que la necesidad última de quien utiliza las bibliotecas y centros de documentación es adquirir información. Garantizar al usuario el acceso a la información será el fin último de cualquier centro documental y esta será también la meta principal del grupo de bibliotecas de Museos Estatales. Hacerlo, además, en el menor tiempo posible, con el menor gasto por parte de la institución y de su cliente y asegurar que la información que se distribuye sea íntegra, correcta, pertinente y relevante forman parte del objetivo anterior, pero va íntimamente ligada a este. Así pues, se pueden concretar las metas siguientes:

- Garantizar el acceso a la información
- Alcanzar la excelencia en productos y servicios
- Mejorar la rentabilidad de las bibliotecas de museos

Siguiendo la clasificación de McClure son metas de servicios -se encaminan a modificar los servicios de las bibliotecas; de gestión -actúan sobre los recursos; estratégicas -afectan a todo el proceso; y generales -interesan a cada una de las áreas de cada biblioteca.

1.3. Objetivos operativos.

Los objetivos operativos (específicos) del proyecto se orientan hacia fines concretos alcanzables a corto y medio plazo y se agrupan en tres bloques correspondientes a las partes de la tesis: análisis de la situación actual, análisis del entorno y plan estratégico. La aplicación informática que acompaña a los textos es un instrumento para poner en práctica algunas estrategias, por lo que sus objetivos operativos coinciden totalmente con las metas de la tesis.

1.3.1. Análisis de la situación actual.

La situación de las bibliotecas estudiadas es una realidad compleja: el funcionamiento de cualquier organismo está determinado tanto por sus características endógenas como por las condiciones exógenas y no son independientes entre sí. Para llevar a cabo un análisis lo más preciso y sistemático posible, se ha dividido en cuatro partes que se ocupan de las siguientes áreas:

- 1: macroentorno;
- 2: microentorno;
- 3: sistema -bibliotecas de museos- desde el punto de vista endógeno y exógeno
- 4: análisis SWOT de los resultados.

Los objetivos generales de la parte dedicada al "*Análisis de la situación actual en las bibliotecas de los Museos Estatales*" son los siguientes:

- Conocer el entorno del grupo de bibliotecas y de cada una por separado.
- Conocer y dar a conocer los recursos que existen actualmente en las bibliotecas de museos gestionados directamente por la Subdirección General de Museos Estatales.
- Sentar las bases prácticas para posteriores análisis.

Los objetivos de la primera parte quieren dar a conocer qué hay actualmente (descripción) cuánto hay (evaluación cuantitativa) y cuánto cuesta lo que hay (evaluación coste-eficacia). Esta apreciación de tipo general se desglosa, siguiendo de forma aproximada las propuestas de Lancaster (1996), en objetivos específicos.

- Objetivos del análisis del macroentorno:
 - a) Conocer y precisar los factores que influyen indirectamente en el funcionamiento de las bibliotecas de los Museos Estatales.
- Objetivos del análisis del microentorno:
 - b) Conocer y precisar los factores que influyen directamente en el funcionamiento de las bibliotecas de los Museos Estatales.
- Objetivos del análisis del sector de bibliotecas de museos.
 - c) Conocer y precisar los factores internos que influyen directamente en el funcionamiento de las bibliotecas de museos en general y de los Museos Estatales en particular.
 - d) Establecer la cantidad de recursos disponibles.
 - e) Calcular el coste de cada biblioteca.
 - f) Calcular el rendimiento en términos de coste-eficacia.
 - g) Comparar el rendimiento de cada una en relación con las demás.
 - h) Crear herramientas que permitan emprender su evaluación cualitativa.
- Objetivos del análisis SWOT de los resultados.
 - i) Determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.
 - j) Identificar las fuentes de error o desviación que estén provocando un bajo índice de rendimiento.

Tanto Bladgen y Harrington (1994) como Childers y Van House (1993) inciden en la necesidad de la evaluación como medio para justificar ante patronos y clientes que el servicio está produciendo los beneficios previstos de acuerdo con la inversión. Es necesario conocer también que se espera -o qué cabría esperarse- de estos servicios, para saber si están cumpliendo satisfactoriamente sus funciones. En el caso que nos ocupa, se da la circunstancia de que los patronos no suelen reclamar los resultados de la inversión y no está muy claro ni quienes son los clientes ni cuales son las misiones, metas y objetivos que se persiguen. Sin embargo, conviene no olvidar que estamos tratando de instituciones dedicadas al servicio público y mantenidas exclusivamente con cargo a los Presupuestos Generales del Estado, es decir, fondos procedentes de los impuestos de los contribuyentes. Eso obliga a rendir cuentas a toda la sociedad, aun en el caso de que se consideren entidades-patronos, en sentido estricto, solo a las encargadas de hacer llegar a las bibliotecas los recursos necesarios para su mantenimiento, en este caso, la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, del Ministerio de Educación y Cultura, a través de la Subdirección General de los Museos Estatales. En sentido general, la entidad-patrón es la sociedad entera.

1.3.2. Plan estratégico para las bibliotecas de los Museos Estatales.

La segunda parte de la tesis propone una serie de estrategias para mejorar el rendimiento de las bibliotecas de museos. La elaboración del plan que componen, es el verdadero objetivo de la primera parte, que no tendría demasiado sentido por sí mismo: se quiere evaluar para utilizar los resultados en algo. Esta segunda parte también tiene sus propios objetivos generales y específicos, pero, en este caso, los primeros casi coinciden con los objetivos estratégicos, mientras que los segundos, son mayoritariamente comunes a todos los apartados: por ese motivo, no se desglosan por secciones como en el caso anterior. Los objetivos son los siguientes:

- Facilitar la gestión de las bibliotecas de los Museos Estatales.
 - Ofrecer instrumentos que permitan mejorar la calidad del servicio.
 - Justificar, si es el caso, la existencia de estas bibliotecas así como de los servicios que prestan.
- En caso contrario, justificar su cierre o transformación.

Mientras que son objetivos específicos s:

- a) Establecer las misiones, funciones, metas y objetivos mínimos que deberían cumplir las bibliotecas de los Museos Estatales.
- b) Planificar el funcionamiento racional de los procesos y servicios bibliotecarios.
- c) Ofrecer una serie de mecanismos para controlar la marcha de las bibliotecas y su adecuación a las misiones y objetivos.
- d) Proporcionar métodos para identificar y corregir las lagunas y desviaciones.
- e) Establecer un sistema de trabajo corporativo que permita aprovechar mejor los recursos económicos, humanos y de equipo.
- f) Dar a las bibliotecas la publicidad necesaria para que sean conocidas por su clientela potencial.
- g) Determinar los requerimientos mínimos para llevar a cabo el proyecto de mejora.

1.3.3. La aplicación informática.

Las partes teóricas de la tesis van acompañadas por un desarrollo práctico recogido en un CD-ROM. La finalidad de esta aplicación no es otra que la de ofrecer un medio para poner en funcionamiento el plan de mejoras de una forma segura, fácil de manejar y asequible a cualquier miembro de la plantilla de las bibliotecas. Ofrece la posibilidad de llevar a cabo un sistema de gestión centralizado y no exige, ni grandes requerimientos en equipos o programas, ni fuertes inversiones, ni

una gran preparación en el personal. Unos conocimientos elementales de informática al nivel de usuario deben ser suficientes para utilizar la aplicación correctamente.

La aplicación no tiene objetivos generales propios, sino que coinciden con los de la Parte segunda, Plan estratégico para las bibliotecas de los Museos Estatales, de la que es su versión práctica, pero tiene los siguientes objetivos específicos:

- Normalizar los procesos bibliotecarios
- Agilizar los procesos de gestión.
- Ofrecer herramientas de proceso y control fáciles de utilizar y eficaces.
- Familiarizar al personal de las bibliotecas con los procesos de gestión.
- Permitir simultáneamente la gestión centralizada e individual.
- Disponer de la información para la gestión en tiempo real.
- Contar con un archivo de información en soporte seguro y de fácil acceso.
- Disponer de la posibilidad de distribuir información sobre sí mismas a cualquier institución persona interesada, de forma rápida, económica y fiable.

En realidad, todos los objetivos de la aplicación informática deben considerarse objetivos intermedios: en último término sólo pretende disponer de herramientas lo más eficaces posibles para alcanzar los objetivos de los apartados anteriores. Pero no logrará tal eficacia si no tiene presente que antes debe cumplir con los suyos propios.

1.4. Limitaciones de los objetivos.

Aunque la tesis se apoya, fundamentalmente en los resultados de un proceso de evaluación, el trabajo no pretende alcanzar los objetivos propuestos por algunos autores como propios de la evaluación misma: -medir la calidad del servicio ofrecido, identificar las necesidades de los distintos grupos de usuarios, proporcionar información para conocer el grado de cumplimiento de los proveedores o comprometer a los usuarios en la gestión (Crawford, 1996)- objetivos que se corresponden más bien con evaluaciones de tipo cualitativo. La evaluación se utiliza en la tesis como instrumento para conocer el punto del que se parte –diagnóstico de la situación-, los recursos disponibles -bases para poder alcanzar los objetivos- y las perspectivas de éxito del proyecto que se

plantea. Estos fines no están en desacuerdo con los que Van House (1992) considera propios de la evaluación, aunque es necesario precisar ciertos matices:

- Todos los resultados que se obtengan de la evaluación de las bibliotecas serán, indiscutiblemente, herramientas de gestión para uso interno; pero, sobre todo, están destinados a llamar la atención sobre determinadas necesidades a las instituciones que los mantienen, lo que, evidentemente, es uso externo.
- La dependencia administrativa de las bibliotecas de los Museos Estatales es una seria limitación para lograr sus objetivos; pero también es el único medio de alcanzarlos. La respuesta de la Administración Pública es fundamental porque las bibliotecas de los Museos Estatales forman parte de ella, y tienen en sus manos la posibilidad de paralizarlas o potenciar su desarrollo.
- El hecho de que la evaluación deje al descubierto innegables fallos de los patronos, no exime de graves responsabilidades a los gestores directos. Con demasiada frecuencia, estos se quejan de la escasez y mala distribución presupuestaria, pero no indican la rentabilidad obtenida, no justifican el gasto, no ofrecen programas alternativos y mucho menos demuestran la necesidad de incrementar las inversiones, todo ello, de su exclusiva responsabilidad.

Es evidente que los objetivos descritos sobrepasan con mucho los límites de una tesis. Alcanzar los objetivos propuestos en la primera parte ya es tarea bastante ambiciosa, pero la segunda exige la continuidad de la evaluación y la puesta en funcionamiento de un programa de desarrollo. Para que sea realmente útil, serán necesarias adaptaciones a cada caso concreto y tareas específicas de la aplicación práctica. Es decir, no será suficiente con decir qué hay que hacer y cómo hacerlo, sino llevarlo a cabo. Ahora bien, no es posible alcanzar, no ya una mejora de la calidad, sino ni siquiera las más modestas reformas, si no van precedidas por una cuidadosa planificación. Y difícilmente se puede planificar si antes no se conoce con qué recursos se cuenta. Así pues, los objetivos generales del trabajo pretenden ser los cimientos sobre los que se habrá de seguir construyendo más tarde. Como se verá a lo largo de su desarrollo, no es empresa pequeña y, considerando el punto de partida -la situación actual de estas bibliotecas-, tampoco es tarea fácil. Pero no es imposible.

2. ÁMBITO DE ESTUDIO: EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La definición de conceptos delimitan la investigación. El presente capítulo se ocupa de las dos áreas conceptuales que abarca la tesis: las bibliotecas de museos y la gestión, centrada a su vez en la evaluación y planificación estratégica.

2.1. La gestión.

La palabra gestión procede del "latín *gestus*, -us, derivado de *gerere*, conducir, llevar a cabo" (Corominas, 1989, p. 149). Aunque el concepto de gestión, como se verá más adelante, siempre ha estado presente en las formas de vida social de los grupos humanos, no ha sido hasta hace relativamente poco tiempo cuando se ha utilizado este término: antes se prefería más bien el de gobierno o administración. El *Gran diccionario de sinónimos, voces afines e incorrecciones*, ofrece como alternativas a gestión "*Administración, gobierno, guía, mandato, delegación*" (Corripio, 1990, p. 560). En el siglo XVI, Sebastián de Covarrubias reconocía al término administración el sentido de acción de administrar: "*Latine Administrare, beneficiar o tratar hazienda, persona o república*" (Covarrubias, 1943, p. 43). El Diccionario de Autoridades de la Real Academia Española dice, ya en el XVIII, que administrar es "*Gobernar, disponer, cuidar y beneficiar la hazienda, la república o alguna otra cosa; Administrador: el que rige, gobierna o beneficia alguna cosa, y principalmente se dice de la hazienda ú de las rentas Reales*" (Diccionario de Autoridades, R.A.E., 1990, p. 87).

María Moliner, que hace derivar la palabra gestión del mismo verbo, pero con diferente etimología; también reconoce el sinónimo de administrar: "(Del latín *gestio* -onis", derivado de *gerere*"). *Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto o un negocio. 2. "Administración". Cuidado de un asunto o un negocio...*" (Moliner, 1984, p. 1396). Casi todos los diccionarios y enciclopedias coinciden en la definición: "*Acción y efecto de gestionar. Administración. Gestionar: hacer diligencias conducentes al logro de una cosa*" (Casares, 1981, p. 420); "*Acción de gestionar. Hacer diligencias para el logro [de un negocio o un deseo cualquiera]*" (Gili Gaya, 1990, p. 546); "*(Gérer): Administrer [les intérêts, les affaires d'un autre]*" (Le Petit Robert, 1986, p. 863); "*Action d'administrer, d'assurer la rentabilité [d'une entreprise]*" (Le dictionnaire de notre temps, 1988, p. 650); "*Management: The act, manner or practice of managing, supervising or controlling. Manage: 1. (vt) To direct or control the use of. 2. To exert control over...(vi) 1. To direct, supervise or carry on business or other affairs. 2. To carry on: get along*" (Webster's Dictionary, 1984, p. 722); "*The control and organizing of a business or other organization/ .../ the way you control someone or something*" (Collins Dictionary, 1987, p. 833).

Las definiciones recogidas ofrecen unas características que merece la pena comentar brevemente. En primer lugar, es evidente el carácter material de la gestión: se ejerce sobre bienes tangibles, negocios y haciendas y se encamina a lograr la rentabilidad. Pero tal rentabilidad no tiene forzosamente que referirse estrictamente a aspectos tangibles (en una de las definiciones se menciona, incluso, la palabra "deseo"). En segundo lugar, llama la atención el hecho de que las definiciones contenga implícitamente la idea de que la gestión se realiza sobre bienes ajenos (*la*

hacienda pública, los asuntos de otro). En tercer lugar es patente la evolución del concepto, al principio muy ligado a instituciones de carácter público (*rentas reales, república...*), que va evolucionando hacia el sector privado (*un negocio, una empresa...*). Finalmente, destaca la idea de control que aparece constantemente en las definiciones anglosajonas de gestión (*management*).

Los matices conceptuales que se aprecian en el término "gestión" -o en su sinónimo "administración"- no son en modo alguno casuales, ya que reflejan la diferente forma de entender la actividad de gestionar a lo largo del tiempo o el espacio. La idea de que la gestión va inevitablemente ligada a cuestiones materiales hace difícil entender algunos aspectos de la gestión de servicios, especialmente cuando se trata de instituciones sin ánimo de lucro, como generalmente se concibe a museos y bibliotecas. Paradójicamente, la gestión, que actualmente se contempla como una actividad más propia de la empresa privada, era antaño una tarea más adecuada a la función pública, donde suelen integrarse este tipo de organismos. Pero, aunque no siempre se ha visto la gestión desde el mismo enfoque, la evolución del término no ha sido nunca ajena al de la búsqueda de mejoras. Y, lo que es más: antiguos conceptos de gestión vuelven a recobrar, con el tiempo, una sorprendente actualidad.

Ramos Simón (1995) hace una distinción muy precisa de los términos "administración", "dirección" y "gestión". Según este autor, la administración, en sentido jurídico "*comprende un conjunto de actos ejecutados sobre un patrimonio y dirigidos a conservarlo y explotarlo según su naturaleza*", y entiende que, aunque se refiere tanto a la función pública (*administration*) como a la empresa de negocios (*business administration*): en este ámbito ha perdido significación en favor del uso de dirección o función directiva. Dirección (*management*), a su vez, es "*el proceso más general por el cual se conduce a una organización hacia sus objetivos mediante la aplicación de los factores disponibles, desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control*": sus principios son generales y sirven tanto a la administración pública como a la empresa privada. Finalmente, define "gestión" como "*hacer que las decisiones se ejecuten, tramitar asuntos con vistas a la obtención de unos resultados*". Y, citando a Bueno Campos, precisa que es "*el conjunto de proposiciones teóricas que explican el uso de unas reglas, procedimientos y modos operativos para llevar a cabo con eficacia las actividades económicas que permiten lograr los objetivos de la empresa*" (también lo traduce como "*management*"). Así parece entenderlo también Peón Pérez, quien afirma que es "*la adopción de una serie de medios, del tipo que fueren, para obtener unos objetivos que han sido previamente establecidos*" (Peón Pérez, 1994, p. 37); mientras tanto, Bryson le otorga una posición a medio camino entre la ciencia y el arte y dice que "*incluye la coordinación de los recursos humanos, técnicos, económicos y de información con el fin de conseguir los fines y los objetivos de la institución*" (Bryson, 1992, p. 21). En todos los casos parece evidente que el concepto de "gestión" implica, cuando menos, una actividad (procesos), un conjunto de técnicas (modos operativos), una materia sobre la que actuar (recursos) y una serie de funciones propias: sin embargo, es la definición de estas últimas las que hacen divergir a los diferentes autores,

divergencia que no es un fenómeno reciente y que ha dado lugar a las corrientes de pensamiento y de actuación en la gestión, tanto pública como de empresas.

2.1.1. La evolución del concepto de gestión.

Stueart y Moran mantienen que *"la gestión como disciplina surge de distintos métodos preestablecidos históricamente, pero el mayor impulso tuvo lugar durante la primera mitad de este siglo"*. Afirman que *"ha interesado a las sociedades organizadas durante toda la historia civilizada, aunque su estudio sistemático como rama diferenciada del conocimiento humano ha recibido una mayor atención desde la Segunda Guerra Mundial"*. Y añaden que *"es obvio que las fuerzas que afectan hoy día a las organizaciones formales son básicamente las mismas que las del pasado: económicas, sociales y culturales"* (Stueart y Moran, 1998, p. 21). En efecto, desde el momento en que se han creado grupos humanos de cierta complejidad, la administración de los bienes y la propia organización del grupo han estado determinadas por sistemas, más o menos desarrolladas, de gestión.

No es hasta el siglo XX cuando la idea de gestión llega a alcanzar la importancia que actualmente se le concede. Si ya desde la época de la Ilustración se admitía la importancia de esta disciplina, serán los cambios sociales y económicos de los últimos cien años los que se encargarán de demostrar el auténtico valor de la gestión. No fue ajeno a ello el desarrollo industrial, el crecimiento vertiginoso de las concentraciones humanas y, una vez más, la organización militar forzada a revisión por las dos guerras mundiales. Pero el punto de inflexión estuvo en el *crack* de la Bolsa de Nueva York de 1929, que vino a demostrar la necesidad de la planificación a medio y largo plazo, como ya venían preconizando los teóricos socialistas para la organización del Estado: serían las sociedades capitalistas y la empresa privada las que finalmente se encargarían de desarrollar y llevar a sus últimas consecuencias los estudios de gestión. Y, lo que ha sido más trascendental: la idea de la necesidad de gestión para el desarrollo de cualquier organización pública o privada, comenzó definitivamente a calar en la sociedad. Las corrientes de gestión que, hasta el momento se consideraban materia de discusión teórica, o cuestiones exclusivas de grandes empresas, se convirtieron así en un asunto que interesaba por igual a todos los organismos, pequeños o grandes, públicos o privados, siempre y cuando tuvieran unos objetivos que alcanzar que es, a fin de cuentas, lo que define y caracteriza el propio concepto de organismo.

2.1.2. Las corrientes en la gestión.

Desde el momento en que la gestión se convirtió en una disciplina con métodos y procedimientos y campo de trabajo propios, se establecieron distintas corrientes de pensamiento que tenían aplicación en la práctica. Las bibliotecas, como instituciones sujetas de gestión no se vieron al margen de estas corrientes. Tomaremos la clasificación de las diferentes corrientes de gestión que ofrecen Stueart y Moran (1998), en su obra ya citada. Aunque es posible hacer algunas acotaciones a esta división y profundizar en ella, la aceptaremos sin mayores modificaciones, fundamentalmente por dos motivos: en primer lugar, porque la obra de estos autores recoge diversas opiniones y las sistematiza y clasifica de manera ejemplar, ofreciendo en pocas líneas un compendio muy preciso de todas ellas, que satisface cumplidamente las necesidades del trabajo que nos ocupa; en segundo lugar -y este es el motivo principal- porque se centran en el concepto de gestión aplicada a las bibliotecas y su clasificación ofrece unas excelentes perspectivas para comprobar hasta que punto cada una de las corrientes de pensamiento ha afectado a este campo profesional.

Stueart y Moran (1998) clasifican, pues, las corrientes de la gestión de la forma que a continuación se expone. Las corrientes **a**, **b** y **c** se integran dentro de lo que se llama enfoque científico; las **d** y **e** corresponden al enfoque llamado de las relaciones humanas; las **f**, **g** y **h** están incluidas en el enfoque de sistemas; finalmente, la **i** se considera la representación del enfoque contingente o situacional.

- a) La corriente de gestión científica preconiza la sistematización de los principios de la gestión y establece que ésta debe regirse por un conjunto de leyes y reglas suficientemente estudiadas, experimentadas, contrastadas, registradas y clasificadas; opone los criterios objetivos (científicos) a los subjetivos (arbitrarios). Los planteamientos prácticos de la corriente científica se basan en el reconocimiento de las motivaciones económicas -en el sentido amplio del término- de los trabajadores. Sus principios básicos abogan por la normalización de los procedimientos, la especialización de los elementos de trabajo, la selección racional y la formación, la cooperación entre gestores y gestionados y la división de trabajo y responsabilidades. El pensamiento de la corriente de gestión científica está recogido en la obra de Charles Babagge, que estudió los principios de la división del trabajo y de Winslow Taylor.
- b) La corriente de gestión clásica parte de la organización para establecer una estructura perfecta que será diferente en cada caso. Sus teorías se basan en los principios de división del trabajo -pero no de responsabilidades-, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación al interés general, remuneración equitativa, centralización, cadena escalonada de mando (pirámide de control), orden, equidad, estabilidad en el empleo, iniciativa (incentivos) y espíritu de cuerpo. La corriente clásica, en realidad, trata de perfeccionar el

sistema más tradicional de la gestión, aunque incluye ciertas modificaciones. En la práctica, algunos de sus principios son redundantes o casi: disciplina y subordinación al interés general, remuneración equitativa y equidad, unidad de dirección y centralización... El creador de esta corriente fue Henry Fayol.

- c) La corriente del sistema se apoya en las teorías de Weber sobre las estructuras de la autoridad en las organizaciones complejas y, sobre la diferencia entre organización y sistema, hace una separación de la administración -intereses del empresario- y la gestión científica -funcionamiento operativo de la organización. Gulick y Urwick concretan las funciones ejecutivas en planificación, organización, administración del personal, dirección, coordinación, información y función presupuestaria.
- d) La corriente behaviorista, conductista o del comportamiento humano, desarrollada entre otros por Mayo, Maslow y McGregor, aunque con origen en otros investigadores, apoya sus principios en la investigación psicológica y sociológica. Contempla al trabajador, no como un elemento puramente económico -como lo considera Taylor-, sino como un elemento dentro de un grupo humano y, en consecuencia, motivado por esta característica. Esta corriente consiguió demostrar varios principios básicos: los trabajadores están más motivados por las recompensas sociales que por las económicas; el grupo influye en el comportamiento laboral; cuando existe una organización formal, aparecen normas formales e informales.
- e) La corriente de la autorrealización está centrada en el equilibrio entre contribución y satisfacción. Se apoya en el comportamiento del individuo y del grupo; está estrechamente relacionada con la anterior, y anima a dejar que se formen grupos sociales en el trabajo, a fomentar la participación de los empleados en la gestión y a favorecer la democracia interna. Identifica diversos niveles de necesidades -y, en consecuencia, de satisfacción-, el último de los cuales es el de la autorrealización (Teoría de Maslow). Identifica cuatro estímulos: alicientes materiales, oportunidades personales, condiciones físicas y beneficios ideales. Esta corriente está representada en las obras de Chester Barnard, Abraham Maslow y otros.
- f) La corriente de la teoría de la decisión se centra en los procesos que determinan las resoluciones en las organizaciones, y los relacionan con diversos campos de la ciencia: la psicología, las matemáticas, la sociología, etc. Trata de analizar los procesos lógicos en los mecanismos de toma de decisión; supone que los modelos matemáticos y los procedimientos cuantitativos pueden servir de base para los procesos de gestión. Para esta corriente son fundamentales, pues, los métodos empleados en la recogida de datos y se caracterizan por la

aplicación del análisis científico a la gestión, la potenciación de la capacidad de decisión, la atención a los criterios de efectividad económica, la confianza en los métodos matemáticos y el uso de la informática.

- g) La corriente de la teoría general de sistemas integra aspectos propios de las corrientes conductistas y científicas, y se basa en conocimientos extraídos de diversas ciencias: matemáticas, sociología, estadística, etc. Para los seguidores de esta corriente, el trabajador está influido por diversas condiciones, tanto internas como externas, lo que hace preciso conocer y controlar los dos ámbitos para poder desarrollar un adecuado proceso de gestión. Ludwig von Bertalanffy, considerado el creador de esta corriente, define a un sistema como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el entorno (citado por Stuart y Moran, 1998)
- h) La corriente psicológica se basa en la teoría de la personalidad y considera al ser humano como una realidad compleja en evolución, que trata de ajustar sus conductas a las condiciones externas. Los investigadores de esta corriente tratan de determinar la intervención del inconsciente en la toma de decisiones.
- i) La corriente situacional se centra en la gestión de la contingencia. Parte de la base de que no hay técnica ni modo de gestión perfecto, que ningún principio técnico es eficaz siempre y que la mejor opción depende de las circunstancias, por lo que preconiza la necesidad de estudiar la situación y elegir en cada momento lo que más convenga. Integra todos los enfoques de las corrientes anteriores.

Algunos autores, como Lynch agrupan las corrientes de gestión en estructuralistas -aquellas que otorgan la mayor importancia a la estructura organizativa y, por tanto, centran su interés en los métodos de coordinación y control-, conductistas -basadas en las formas de comportamiento humano dentro y fuera del trabajo- y políticas, que organizan y reorganizan sus estrategias de funcionamiento en relación con la identificación y aprovechamiento de los recursos escasos. En todo caso, una simple ojeada a las diferentes corrientes en la gestión muestran de forma evidente que, en el fondo, todas ellas se basan, de forma directa o indirecta, en la administración de los recursos humanos, lo que implica reconocer que estos son la parte más importante de cualquier clase de gestión. Es importante tener en cuenta este dato, porque aquí se encuentra el punto más débil del proyecto que se propone: al tratarse de instituciones de carácter público, que dependen de la Administración General del Estado, la disponibilidad y flexibilidad de los recursos humanos está muy limitada, como se verá más adelante con detalle.

2.1.3. Procesos, funciones e instrumentos de gestión.

Llamamos proceso al "*desarrollo o marcha de una cosa*" (Moliner), o también la "*serie de las fases sucesivas de un fenómeno*" (Casares). El Webster's Dictionary dice que es "*A system of operations in producing something. A series of actions, changes or functions that achieve an end or results*" (Webster's). En francés, *processus*, tiene el significado de "*Ensemble de phénomènes conçu comme actif et organisé dans le temps*" (Le Petit Robert). En todos los casos, se considera al proceso como una acción formada por movimientos sucesivos encaminados a conseguir un fin. Desde este punto de vista, se puede definir a los procesos o procedimientos de la gestión como el conjunto de las diferentes etapas que se sigue para conducir a una organización a alcanzar sus objetivos. El concepto de "proceso" lleva implícita, pues, la idea de progreso temporal, que se puede articular en cuatro etapas: una previa, dos simultáneas y otra posterior a la acción. Sin embargo, esta apreciación no debe llevar a considerar que estas etapas sean estrictamente sucesivas en el tiempo, ya que, aunque relacionadas entre sí -a veces en relación causa/efecto-, pueden, en algunos casos, ser simultáneas en el tiempo.

Cada etapa del proceso de gestión tiene sus propias funciones. Función es la "*Acción o servicio que corresponde a una cosa cualquiera*", "*Actividad particular de cada órgano o sistema del organismo*" (Moliner); "*Acción y ejercicio de un empleo, facultad u oficio*" (Casares); "*Assigned duty or activity*" (Webster's); "*Action, rôle caractéristique d'un élément, d'un organe dans un ensemble*" (Le Petit Robert). Resulta evidente el carácter dinámico que tiene el concepto de "función", que son las actividades que se ponen en marcha con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y que pueden variar las fases del proceso: cada una puede tener sus propios fines, siempre y cuando no contraríen los objetivos generales del organismo.

Para poder desarrollar las funciones se necesitan herramientas o instrumentos determinados. Los diversos autores utilizan indistintamente uno u otro término (herramienta e instrumento), pero existen algunas diferencias entre ellos. Herramienta es un "*Utensilio que sirve para algún fin*" (Casares); "*Objeto, generalmente de hierro, que sirve para realizar algún trabajo manual*" (Moliner); "*Something regarded as necessary to the performance of one's occupational or professional task*" (Webster's); "*Object fabriqué qui sert à agir sur la matière, à faire un travail*" (Le Petit Robert). Por su parte, instrumento, se define como "*Objeto del que nos servimos para hacer una cosa*"; "*Lo que sirve de medio para hacer una cosa o conseguir un fin*" (Casares); "*Objeto fabricado, formado por una o varias piezas combinadas y del que nos servimos en el ejercicio de artes y oficios para efectuar una operación*" (Gili Gaya); "*Del latín instrumentum, derivado de instruere, instruir [...] Objeto simple o formado por varias piezas, que se utiliza con las manos para ejecutar trabajos más delicados que los que se ejecutan con los útiles llamados herramientas. Cualquier medio, cosa o persona de que alguien se sirve para un fin*" (Moliner). "*A means by which something is accomplished*" (Webster's); "*Object fabriqué servant à exécuter quelque chose, à faire une opération*" (Le Petit Robert). Aunque a simple vista pudieran parecer ambos conceptos muy similares, existe una diferencia considerable entre ellos. Así, mientras el

término "herramienta" (*outil, tool*), lleva implícito un matiz material -en él mismo o en sus aplicaciones-, el de instrumentos (*instrument*) se refiere indistintamente a cuestiones inmateriales o materiales y, en este caso, se le otorga un carácter más preciso o delicado que a la herramienta, como señala, acertadamente, María Moliner. La definición que ofrece Gili Gaya es, posiblemente, la más exacta: es un objeto (material, por tanto), fabricado (es decir, creado artificialmente), formado por una o varias piezas (simple o complejo), empleado en el ejercicio de artes y oficios (trabajo) para efectuar una operación (llevar a cabo una actividad). El concepto de instrumento, más preciso y completo, se ajusta con más rigor a las necesidades de la gestión, pero es posible utilizar ambos términos sin desvirtuar el sentido de la tesis.

Partiendo de los planteamientos expuestos, se entiende como instrumentos de gestión aquellos utensilios que se utilizan para llevar a cabo la administración de una organización y alcanzar los objetivos propuestos. Esta definición admite una gran variedad de medios que pueden considerarse como tales, pero en sentido estricto, no alcanzan esta calificación más que los que se utilizan específicamente para la gestión, sin perjuicio de que puedan desempeñar funciones complementarias en otros campos. También desde este punto de vista, la lista de instrumentos de gestión puede llegar a ser interminable, pero la cuestión estriba más que en la relación y descripción, en el establecimiento de la tipología de estas herramientas, clasificación que no es ajena a la de las funciones de la gestión. Muchos autores clasifican las herramientas de gestión según los subsistemas de la organización (comercial, operacional, financiero, de dirección, de recursos humanos...); otros lo hacen atendiendo a los objetivos que se proponen alcanzar; con frecuencia se recurre a dividirlos según el tipo de recursos que se trate de administrar (financieros, materiales, humanos, intangibles...). Aunque cualquiera de estas agrupaciones son aceptables, parece más útil para el propósito de la tesis recurrir a clasificar las herramientas según las etapas de la gestión -planificación, organización-ejecución, y control y evaluación- y, más exactamente, de acuerdo con las funciones que se asignan a cada una de estas etapas, ya que son estas las que tienen un carácter activo y los instrumentos son los objetos con los que se llevarán a cabo tales actividades.

Teniendo en cuenta estas premisas, se pueden clasificar los diferentes procesos, funciones e instrumentos de la gestión tal y como se muestra en la Tabla II, que será de gran utilidad para el desarrollo del programa que se expone en la Tesis. Es importante señalar que algunos instrumentos pueden utilizarse en más de un proceso, aunque con diferente carácter. Los manuales de procedimiento, por ejemplo, se conciben en la etapa de organización, pero no se ajustan y utilizan hasta la etapa de ejecución.

Procesos	Funciones	Instrumentos
Planificación	Fijar la misión, metas y objetivos y determina las estrategias para alcanzarlos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan estratégico ✓ Diseño de la red
Organización	Ordenar los recursos disponibles y prever las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Previsión de necesidades ✓ Evaluación de recursos ✓ División del trabajo ✓ Estructuración y jerarquización
Ejecución	Poner en marcha los mecanismos necesarios para alcanzar metas y objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de gestión del conocimiento ✓ Programa de imagen corporativa ✓ Programa de proceso técnico cooperativo ✓ Programa de marketing ✓ Normas ✓ Manuales de procedimiento ✓ Guías ✓ Programa de actividades cooperativas
Control	Comprobar que la ejecución se lleva a cabo dentro de los parámetros previstos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estadísticas ✓ Estudios de usuarios ✓ Hojas de tiempo ✓ Cuadro de mando ✓ Cronograma ✓ Otros
Evaluación	Medir el grado de alcance de los objetivos y diagnosticar problemas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instrumentos de control específico ✓ Resultados sectoriales ✓ Análisis parciales ✓ Informes ✓ Memoria anual (análisis global)

Tabla II: Procesos, funciones e instrumentos de gestión

Giappiconi y Carbone le otorgan a los instrumentos de gestión un matiz diferente, pero los clasifican en tres órdenes muy similares a los aquí propuestos:

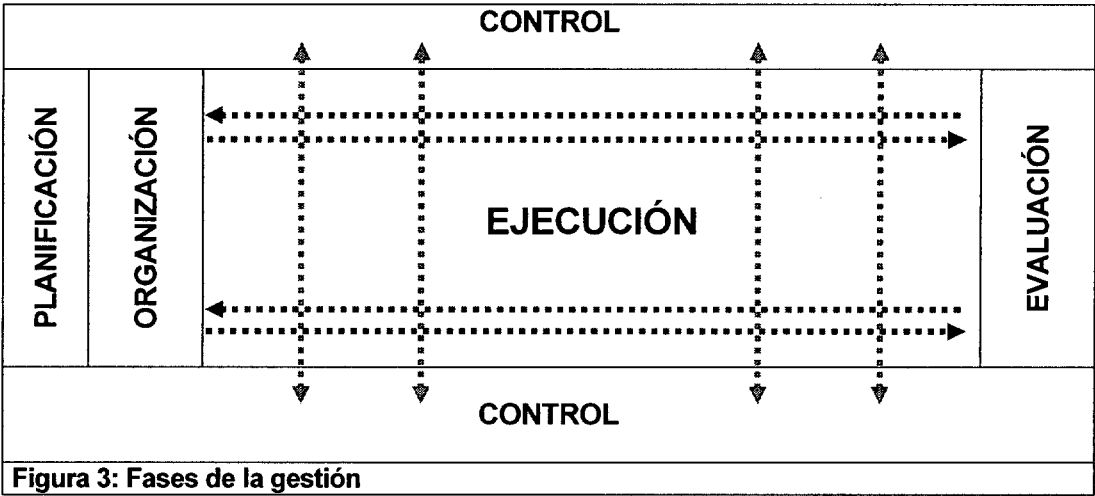
- Útiles de "finalización", que buscan la definición de los objetivos y se concretan en la concepción de misiones y objetivos generales y operacionales, lo que requiere un análisis y una planificación estratégica
- Útiles de control, adaptados a las funciones internas y externas de las bibliotecas (aplicables a cualquier institución)
- Útiles de animación, dirigidos a mejorar la situación actual de las instituciones

La primera etapa es la planificación: qué hacer, quién, cómo, cuánto, cuándo, por qué y para qué. Señala las líneas de actuación desde el punto de partida hasta alcanzar los objetivos y la forma de llevarlo a cabo. Le corresponde la elaboración del plan estratégico -que incluye la definición de metas, objetivos, medios y forma de actuación o estrategias- y el diseño de la red donde se desarrollarán las estrategias. Aunque es la primera cronológicamente, no es un proceso cerrado, ya que sufrirá ajustes y compensaciones durante todas las fases de gestión, a medida que se vaya alimentando de los resultados de los procesos posteriores.

La segunda fase en el tiempo es la organización: relaciones entre funciones, niveles y actividades elementos materiales y humanos a fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los objetivos señalados. Implica el establecimiento de la estructura en la que se desarrollará todo el

proceso, la coordinación de actividades y recursos, la asignación de tareas y funciones, el desarrollo de los métodos y flujos de trabajo, y los niveles de responsabilidad. Es el momento de establecer el organigrama, diseñar los manuales de procedimiento (pero no utilizarlos: deben confrontarse antes con el funcionamiento de los procesos), formar los flujos de actividades, describir los puestos de trabajo y asignar responsabilidades. También es la etapa en la que se evalúan los recursos y se hacen las previsiones correspondientes.

La siguiente es la ejecución: desarrollo propiamente dicho del proyecto poniendo en marcha todos sus mecanismos. Sus instrumentos son los programas de gestión del conocimiento, de imagen corporativa, de proceso técnico cooperativo, de marketing, de actividades cooperativas, y normas, guías y manuales de procedimiento (ahora ya en pleno uso). Simultánea (y también posterior) es la fase de control: asegura que aquella se lleva a cabo de manera correcta y evitar desviaciones. Sus instrumentos son estadísticas, estudios de usuarios, hojas de tiempo, cuadro de mando, cronograma y otros, y los resultados su la aplicación inciden directamente en la planificación y en la ejecución del proyecto. Por último, la fase de evaluación debe ofrecer conclusiones útiles para iniciar la planificación de la siguiente campaña y que usa las mismas herramientas que la fase anterior más los análisis parciales, informes y las memorias anuales (análisis global).



La diferencia entre control y evaluación puede parecer confusa pero, mientras uno constata que el desarrollo de un programa sigue las vías establecidas y evita pérdidas de recursos, la evaluación valora los resultados obtenidos, y proporcionar así elementos de juicio para corregir errores o modificar las estrategias, es decir, proporciona elementos para control. El control es siempre continuo, y vigila el funcionamiento del proyecto. La evaluación puede ser continua o discontinua, regular o esporádica, aunque siempre sistemática, como se verá más adelante y se aplica para poder hacer comparaciones (medir), sea con otros o consigo mismo. Ahora bien, muchos instrumentos de evaluación son aplicables al control y viceversa.

2.2. La evaluación.

2.2.1. Concepto.

Corominas (1989) duda si la palabra "evaluar" viene de "*valia*", precio, del latín "*valere*", o del francés "*évaluer*" (vol. 6, p. 733); en ambos casos, el origen termina siendo el mismo y está directamente relacionado con el valor. Aunque se admite comúnmente el sentido de "medida de valor" no todas las fuentes consultadas se ponen de acuerdo sobre el objeto al que se aplica este concepto. El Diccionario de Autoridades utiliza el término *valuar*: "*Tassar, señalar ò determinar el precio ò estimación de alguna cosa*", y *valorar*: "*Poner el precio ò señalar el valor de alguna cosa correspondiente à su estimación*" (Vol. 3, p.418). El Diccionario de Real Academia Española (1970, p. 592) sostiene que evaluar es "*1. Señalar el valor de una cosa. 2. Estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa*". María Moliner (1996) define el verbo evaluar como "*Justipreciar. Tassar. Valorar. Atribuir cierto valor a una cosa*". Julio Casares (1981) lo entiende por: "*Estimar el valor de las cosas no materiales*" (p. 372) y remite a valuación, valorar: "*Señalar a una cosa el valor correspondiente a su estimación*" (p. 853). Gili Gaya (1990) también lo relaciona con el mismo vocablo: "*Valorar. 2. Estimar el valor [de las cosas no materiales]*" (p. 487); "*Valorar. Determinar el valor [de una cosa]; ponerle precio*" (p.1112).

El Merrian Webster's Dictionary (1998) ofrece dos acepciones: "*1a. To set down or express the mathematical value of: express numerically, b: to estimate or ascertain the monetary worth of: value. 2. To examine and judge concerning the worth, quality, significance, amount, degree or condition of: appraise, rate*". Le Robert (1986, p. 715), por su parte, lo define así: "*Porter un jugement sur la valeur, le prix. Déterminer (une quantité) par le calcul sans recourir à la mesure directe*". Y la Gran Enciclopedia Larousse (1974, vol. 4, p. 646) como: "*Tassar, poner precio. Estimar, apreciar el valor de las cosas no materiales*".

Entre las obras de referencia especializadas, el Glosario ALA (1988, p. 14) traduce la palabra evaluación por "*appraisal*", y la define en estos términos: "*Evaluación. 1. Estimación económica del valor de libros, manuscritos y otros documentos para valorarlos, tasarlos, etc.*" Mientras tanto, Kupiec (1994, p.7), mantiene lo siguiente acerca del mismo concepto: "*Ce peut être d'abord compter, mesurer les résultats d'une quelconque action, qu'elle soit à ses prémices, en cours de développement ou à son terme*". Harrod's Librarians Glossary (1995, p. 240), por su parte, mantiene que evaluación es "*the process of measuring the effectiveness of an organization in meeting its aims and objectives. The process would normally include judgements on the overall success of the organization in a wider context*". McClure, citado por Morgan, (1995, p.4) dice que evaluación es "*a systematic process which assesses the efficiency and effectiveness of certain activities and offers a value judgement on their value in terms of some criteria (such as goals and objectives)*" Finalmente, la Norma ISO 11620: 1998 (F)

define el término evaluación como *"Processus consistant à estimer l'efficacité, l'efficiencie et la pertinence d'un service ou d'une installation"*

En esta selección de definiciones, se pueden constatar dos tendencias, ambas relacionadas con el valor, pero de distinto signo: la que toma el concepto "evaluar" como una apreciación orientada hacia el carácter material del objeto evaluado y la que, por el contrario, entiende que el término sólo se aplica a bienes no materiales. En algunos casos, la diferencia no está clara: el mismo Lancaster (1996) dice que evaluar es *"medir el valor"*, sin especificar expresamente a qué clase de valor se refiere. Parafraseando a Giamatti, Van House (1992, p. 53) define "evaluación" en los siguientes términos:

"Evaluation is the process by which an organization examines, not only its actions, but its presuppositions, values, and mission. It is the process by which an organization holds itself accountable and by which it justifies its actions to its members and clients, to its funding agency and to the larger public".

La práctica muestra que el concepto de "evaluación" se utiliza actualmente en ambos sentidos -material e inmaterial-, y en los dos está generalmente aceptado. No obstante, si se analiza con algo más de detenimiento el concepto de evaluación, se observa que el empleo del término encierra un matiz que suele relacionarse, directa o indirectamente, con los aspectos cualitativos de lo evaluado, aún en el caso de que se limiten a medir cuestiones de tipo puramente cuantitativo. Es decir: aún cuando la evaluación se queda en simple medida de lo material, se pretende, como último objetivo, determinar el valor de aspectos inmateriales. No obstante, en sentido estricto del término, es necesario admitir que existen varias clases de evaluación, según a qué aspectos se refiera, que orientación tome e incluso qué métodos se utilicen para llevar a cabo la evaluación.

2.2.2. Tipos de evaluación.

Desde el nivel más elemental, se pueden considerar dos tipos de evaluación, de acuerdo con el modo de apreciación del objeto valorado: evaluación subjetiva u objetiva. La primera procede de la apreciación formulada a partir de la conciencia del evaluador y no del objeto evaluado; la evaluación objetiva, por el contrario, parte de la apreciación del propio objeto en sí y no está cuestionada por ningún aspecto de carácter personal. Baker y Lancaster (1991) señalan que la evaluación subjetiva se basa en la opinión, mientras que la evaluación objetiva se apoya en la aplicación de métodos y procedimientos analíticos. No debe despreciarse ninguno de los dos tipos de evaluación que, de hecho, se complementan entre sí. Si bien la evaluación objetiva es la única que permite disponer de magnitudes concretas -que, a su vez, permiten establecer indicadores, comparaciones y proyectos de mejora-, la evaluación subjetiva es necesaria, especialmente en el sector servicios, para conocer determinados aspectos del mismo. Es más, como señala Sanz Casado (1994, p. 202), toda evaluación

cualitativa posee un componente subjetivo importante. No todos los servicios, ni todas las facetas que lo componen pueden medirse en magnitudes concretas.

La evaluación de una institución también puede llevarse a cabo desde dos puntos de vista diferentes, según se refiera a la cantidad o a la calidad del objeto evaluado. La evaluación cuantitativa es siempre una actividad objetiva que se refiere a los aspectos materiales, cuantificables en términos de magnitudes concretas: 1.200 metros de estanterías, 23.560 lectores, 345 títulos de revistas. La evaluación cualitativa, que también permite la aplicación de técnicas de evaluación objetiva, presenta en última instancia un carácter subjetivo: nivel de satisfacción del cliente, adecuación de la colección con la demanda, etc. Se dirige al establecimiento de baremos de calidad de difícil cuantificación: por eso necesita de estrategias intermedias: porcentaje de respuestas satisfactorias, índice de movimiento de las colecciones, etc. Aunque el fin último de cualquier evaluación es la de establecer la calidad del objeto medido -o, mejor aún, la adecuación del mismo a su cometido-, es imprescindible comenzar cualquier tipo de proceso evaluador por la medida de las cuestiones más inmediatas, que son los aspectos materiales. Sin ellos, no será posible establecer sistemas de apreciación más profundos y complejos, que permitan llegar a la evaluación cualitativa. Sanz Casado (1994) llama a estos tipos de evaluación directa e indirecta y les reconoce diferentes funciones:

"La evaluación directa, o de tipo cuantitativo, se realiza a partir de los datos que dispone el centro de información sobre las necesidades que manifiestan los usuarios o de los documentos que demandan o el uso que hacen de ellos. Este tipo de evaluación puede desempeñar un papel vital en la adopción de decisiones sobre el diseño y planificación de nuevos servicios de información, así como en la adaptación de los existentes, de acuerdo a las nuevas necesidades o a los cambios que se van produciendo en el uso de la información por los usuarios" (p. 193).

"Mediante la evaluación indirecta o de tipo cualitativo, se pretende determinar los criterios que sería necesario aplicar para conocer la calidad de la información que están utilizando los usuarios, con el fin de resolver sus necesidades" (p. 202)

Además, el análisis cuantitativo, no sólo es el primer paso para otro tipo de evaluación: es indicador, él mismo, de muchos aspectos de la biblioteca. Mann (1990) señala que el término "cuantitativo" indica que se utilizan números mejor que palabras y se pregunta por qué, si todo el mundo quiere conocer datos cuantitativos de su banco, se resiste a aceptar los mismos tipos de datos de otras instituciones, cuando algunas formas de conductas sólo pueden interpretarse a través de expresiones numéricas. Los métodos cuantitativos permiten, además, conocer la marcha de las instituciones y hacer comparaciones muy precisas entre ellas.

Otra apreciación diferente de los tipos de evaluación posible es la que hacen King y Bryant (1971), atendiendo a su naturaleza. La macroevaluación indica el grado de éxito que alcanza un

servicio o institución, y normalmente se expresa en términos cuantitativos; permite hacer comparaciones con servicios e instituciones similares en términos concretos, pero no hace diagnóstico de las causas de éxito o fracaso. La microevaluación, por el contrario, intenta identificar las razones de tal éxito o fracaso. También en este caso podemos hablar de dos aspectos complementarios de evaluación: la primera (macroevaluación) carece de valor si no se desarrolla la segunda (microevaluación), pero ésta no es posible sin aquella. Boudchichi El Kadiri dice lo siguiente, refiriéndose a estos tipos de evaluación: *"Les deux types d'évaluations se fondent sur l'approche systémique et viceversa; la macro-évaluation par son approche globalizante, qui décortique le complexe en éléments simplifiés, la micro-évaluation pour effectuer une étude beaucoup plus poussée de l'efficacité de l'élément étudié"* (1996, p. 11)

La evaluación puede llevarse a cabo como una medida interna para conocer el propio funcionamiento de una institución, utilizando los resultados como parámetros (evaluación endógena) es decir, comparándose consigo misma, o bien analizar los resultados obtenidos comparándolos con instituciones similares o con normas y modelos externos (evaluación exógena) Como señala Marta de la Mano (1998), para llevar a cabo cualquiera de los dos tipos de evaluación es necesario que existan modelos normalizados que permitan una evaluación objetiva.

Detallando más, Lancaster (1996) señala que la evaluación de la biblioteca puede referirse a los recursos, los productos o los resultados y es, en esta secuencia, de dificultad creciente. La evaluación de resultados pretende medir hasta donde se ha llegado en la consecución de las metas de la biblioteca. Son objetivos a largo plazo, generalmente intangibles y de difícil mensura, por lo que el propio autor aconseja abandonar la intención de evaluarlos directamente. Por el contrario, recomienda que se comience por la evaluación más inmediata, es decir, la medida de los recursos. Ahora bien, la evaluación de éstos no tiene ningún valor en sí misma, si no sirven para obtener la de los productos, más intangibles que los recursos, pero menos que los resultados. Los productos sí pueden medirse en términos cuantitativos y cualitativos: los criterios de calidad que se establezcan para esta operación deberían ser aceptables pronósticos del grado de consecución de los objetivos, es decir, de los resultados.

El mismo Lancaster indica otra forma de afrontar la evaluación, en términos de costes, eficacia y beneficios. La evaluación de costes-eficacia intenta medir el valor real de los servicios (productos), es decir, el precio necesario para alcanzar un determinado nivel de eficacia. La evaluación del coste-beneficio se orienta a medir el precio que supone alcanzar los objetivos generales de la institución evaluada. El concepto de coste-beneficio, muy fácil de medir en organizaciones comerciales es, por el contrario, difícilmente mensurable en el sector servicio, y mucho más en las instituciones no lucrativas. Lancaster las considera prácticamente irrealizables en el campo de la Documentación. Cabría objetar que más bien se debe referir al caso de los servicios - públicos o privados- de carácter no lucrativo, para los cuales los rendimientos son realmente

intangibles y a largo plazo. Otra cosa es cuando se trata de empresas comerciales de documentación cuyos beneficios son tangibles, a corto y medio plazo y perfectamente cuantificables.

La dimensión temporal permite considerar dos tipos de evaluación según su enfoque: evaluación retrospectiva (estudio de la evolución que ha seguido el sujeto de evaluación durante un determinado período de tiempo) o evaluación de su situación actual, independientemente de sus antecedentes. Scriven (citado por Lancaster, 1991) proponía apreciar la evaluación según se utilizara para analizar y retroalimentar el desarrollo de un programa mientras este se lleva a cabo (*formative evaluation*), o al final del mismo para medir sus resultados (*summative evaluation*). Esta apreciación, sin embargo, más bien parece responder al modo en que se aplica la evaluación y los fines que persigue que a una diferencia sustancial. Lancaster, que se hace eco de esta división en alguna de sus primeras obras, no lo hace en trabajos posteriores.

Finalmente, se puede considerar la evaluación con relación al momento del proceso en que se aplique: inicial (al comienzo del proceso), continua (a lo largo del proceso) y final (al término del proceso). Permite conocer desde que punto se parte, cómo se desarrolla en proceso evaluado y cuáles son los resultados obtenidos. Lo que podríamos llamar evaluaciones sistemático-temporales son tipos de evaluación muy utilizadas en los procesos educativos, especialmente en la enseñanza primaria.

2.2.3. Los problemas de la evaluación.

Evaluar es necesario para conocer el grado de adecuación de una empresa a sus objetivos; pero evaluar no es fácil. El proceso de evaluación presenta problemas intrínsecos y extrínsecos, relacionados con el proceso en sí o con los factores externos a los que tiene que hacer frente. Los problemas intrínsecos de la evaluación se desprenden de la propia naturaleza del proceso y del fenómeno evaluado, son cuestiones relacionadas entre sí y están relacionados con la delimitación de objetivos y métodos del proceso evaluador: por qué medir (motivos de la evaluación); para qué medir (objetivos de la evaluación); qué medir (objeto de la evaluación); para quién medir (destinatario de la evaluación); cuándo medir (tiempo de la evaluación); dónde medir (lugar y campo de la evaluación); y cómo medir (modo de evaluación).

Los problemas extrínsecos son aquellos ajenos a la propia naturaleza del proceso evaluador, al que afectan a través de las condiciones en que se desarrolla, del personal encargado de llevarlo a cabo o de del fenómeno que se trata de evaluar. A menudo son auténticas barreras con las que choca todo el proceso e impiden, no ya que la evaluación se lleve a cabo, sino ni siquiera que llegue a plantearse, un caso muy frecuente en las bibliotecas. Hay múltiples problemas extrínsecos y es imposible enumerarlos todos; pero, entre los más graves -y más recurrentes- están los siguientes:



- Falta de definición en las misiones: la mayoría de las bibliotecas se proponen cumplir misiones de carácter genérico, muy amplio, difíciles de evaluar.
- Falta de planificación real: aunque de carácter más concreto que las misiones, las metas suelen estar planteadas a medio y largo plazo, y en muchos casos, la consideración general es que las metas de la biblioteca no son cuestiones susceptibles de seguimiento.
- Objetivos sin definir: a menudo no existe más que una vaga idea acerca de cuáles son los objetivos y los métodos para alcanzarlos.
- Escasa formación gestora. Lancaster (1991) comenta el hecho de que muchos bibliotecarios procedan del campo de las humanidades y no tengan carácter científico, como una circunstancia negativa para el proceso de evaluación; en España, este problema se agudiza por la idea generalizada de que el sector público -al cual pertenecen casi todas las bibliotecas- no participa bajo ningún concepto del carácter empresarial, con el que se identifican las actividades de gestión.
- Falta de tiempo: las plantillas de las bibliotecas suelen estar escasas de personal, por lo que, en muchos casos, se ven obligados a limitar las actividades a las más simples urgencias diarias, eliminando las más complejas.
- Falta de continuidad. Con frecuencia no están aseguradas, no ya la aplicación de los resultados obtenidos, sino incluso la finalización del proceso evaluador. Esta situación crea inseguridad en los profesionales y no anima en modo alguno a emprender procesos de cierta complejidad.

Kupiec (1994) señala cinco tipos de problemas para llevar a cabo la evaluación de bibliotecas en Francia, que son, en realidad, válidas para cualquier otro país: la diversidad de organismos de los que dependen, la dificultad de establecer criterios e indicadores de evaluación, la imbricación de los objetivos de las bibliotecas con los objetivos de las instituciones en las que se insertan, los cambios que se producen en el transcurso del tiempo y la falta de medios para llevarla a cabo.

Finalmente, es necesario establecer los parámetros que se van utilizar en la evaluación. Evaluar algo es medirlo, y no hay medida sin comparación. Además, es preciso asegurar que los datos obtenidos realmente reflejan la realidad del fenómeno medido. Determinar este aspecto es fundamental para que la evaluación tenga validez real: la adecuación del parámetro al sujeto de evaluación y su traducción en magnitudes se manifiesta en la elección de indicadores.

2.2.4. Objetivos de la evaluación.

En sentido general, la evaluación no es un fin en sí misma, sino un instrumento para lograr otros fines. El objetivo más inmediato de la evaluación "conocer el valor", no tiene ningún sentido en sí mismo si no se determina de qué valor se trata y para qué se necesita conocerlo. Por este motivo, la evaluación de una institución está en relación directa con sus objetivos.

En términos más estrictos podemos hablar de un objetivo general y varios objetivos específicos. El objetivo general de cualquier evaluación es, precisamente, conocer el valor de algo. Los objetivos específicos señalan las razones por las cuales se quiere conocer ese valor: pueden ser tantos como fines tenga la biblioteca. Lancaster (1996) señala varios objetivos que justifican el proceso de evaluar, y que pueden aparecer juntos o separados:

- Establecer cotas que muestren el grado de rendimiento del servicio
- Comparar el rendimiento de varias bibliotecas (objetivo menos corriente)
- Justificar la existencia de un servicio, de una institución o una actividad
- Identificar las fuentes de error o ineficacia de un servicio o biblioteca con vistas a mejorar la calidad y aumentar su rendimiento, objetivo que considera el más importante de todos ellos.

En realidad, algunas de estos objetivos no son sino caminos que llevan a otros objetivos más amplios: se quiere conocer el grado de rendimiento de un servicio o comparar varias instituciones para mejorar, rentabilizar o corregir desviaciones. Es decir, finalmente, los objetivos se encierran en dos bloques: justificar la existencia de un servicio o institución -lo que quiere decir que el grado de rendimiento es satisfactorio-, o mejorarla -el grado de rendimiento es insatisfactorio.

Una teoría similar mantiene Van House (1992), quien divide los fines de la evaluación en aquellos que se emplean para usos internos y los que se utilizan para usos externos. Entre los primeros están: solucionar problemas, apoyar la gestión, centrar la atención, supervisar, resolver conflictos, reducir la autocomplacencia, establecer responsabilidades, facilitar las relaciones públicas y justificar las subvenciones -estos dos últimos a caballo entre el uso interno y externo. En cuanto a los segundos, pueden mencionarse los siguientes: justificar el presupuesto, explicar sus funciones, y mostrar las prioridades de la institución.

Bladgen y Harrington (1994, p.) señalan dos objetivos generales para llevar a cabo la evaluación de una biblioteca: convencer a patronos y clientes de que el servicio está produciendo los beneficios previstos de acuerdo con la inversión y disponer de un mecanismo de control interior para asegurarse de que los recursos se usan con eficiencia y eficacia. En el mismo sentido se

manifiestan, Childers y Van House (1993) cuando afirman que la evaluación de las bibliotecas se dirige a mejorar el proceso de toma de decisiones a partir de análisis de resultados de acciones pasadas para extrapolarlos a acciones futuras y a presentar ante los organismos financieros los objetivos, prioridades y realizaciones de la biblioteca, con el fin de justificar el presupuesto y obtener los recursos necesarios para su mantenimiento.

Crawford (1996), acepta los objetivos señalados por Bladgen como generales y señala por su parte los específicos, no sin indicar que pueden existir otros muchos más:

- Recoger información para facilitar la toma de decisiones.
- Evaluar la calidad del servicio ofrecido, tanto desde el punto de vista global como específicamente, para poder planificar las mejoras.
- Identificar hasta que punto se pueden resolver los problemas.
- Identificar las necesidades diferentes o contradictorias de los distintos grupos de usuarios.
- Planificar los trabajos de relaciones públicas y difusión de la información.
- Proporcionar información para conocer el grado de cumplimiento de los proveedores.
- Comprometer a los usuarios en la gestión.
- Proporcionar las bases para poder alcanzar nuevas mejoras.

Como se ve, los objetivos de la evaluación pueden estar situados en las primeras etapas de la gestión, en las últimas o de forma continua durante todo el proceso. Sólo partiendo de un sistema evaluador adecuado se pueden establecer los fundamentos que permitan organizar las estrategias oportunas para llevar a cabo un proyecto determinado.

2.3. Planificación.

2.3.1. Concepto

Planificar, término derivado de plan es "*someter a un plan estudiado cierta actividad o proceso*" (Moliner); "*Trazar o formar el plan de una cosa; trazar planes. Plan: Intento, proyecto*" (Casares); "*Someter a plan detallado el desarrollo de cualquier actividad. Planificación: elaboración de un plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado...*". (Gili Gaya); "*A detailed scheme, program or method worked out beforehand for the accomplishment of an object*" (Webster's). Taylor, citado por Stueart y Moran (1998, p. 50) afirma que la planificación es

"un procedimiento analítico que implica una evaluación del futuro, la determinación de unos objetivos deseados en el contexto de ese futuro, el desarrollo de diversas vías alternativas de actuación para alcanzar tales objetivos y la selección de una o varias de esas alternativas de actuación"

Ramos Simón (1995, p. 78), a su vez, mantiene que "*planificar es determinar de antemano el camino a seguir. Consiste en determinar por anticipado qué debe hacerse, cómo debe hacerse, cuánto debe hacerse y quién debe hacerlo*". Bremer (1994, p. 1) dice: "*Planning is a dynamic process. It is an attempt, based on inquiry and evaluation, to anticipate the future*". Todos los significados de la palabra "plan" contienen implícitamente: a) una proyección de futuro; b) un propósito definido encaminado a la consecución de un objetivo; y c) un programa organizado para alcanzarlo. Sin embargo, aunque las características básicas sean las mismas, no todos los planes son iguales. En general, se pueden considerar dos bloques: los planes estratégicos y los planes operativos.

Se entiende por planes estratégicos a aquellos que señalan las grandes líneas de actuación general de un organismo, mientras que los planes operativos se centran en el logro de objetivos concretos. No hay reglas definidas para unos y otros, pero los primeros suelen elaborarse en períodos de tiempo que oscilan al menos entre los tres y los cinco años, incluyen aspectos de carácter teórico, no suelen entrar en detalles y son el punto de referencia de todas las actividades del organismo; mientras que los segundos rara vez superan las campañas anuales, son muy concretos y deben integrarse dentro del plan estratégico (Ferré Trenzano y Ferré Nadal, 1998). Otros autores prefieren distinguir entre estrategias generales, apoyadas en la misión y los objetivos generales de la empresa, y estrategias operacionales, aplicadas a las funciones especializadas de una organización (Giappiconi y Carbone, 1985).

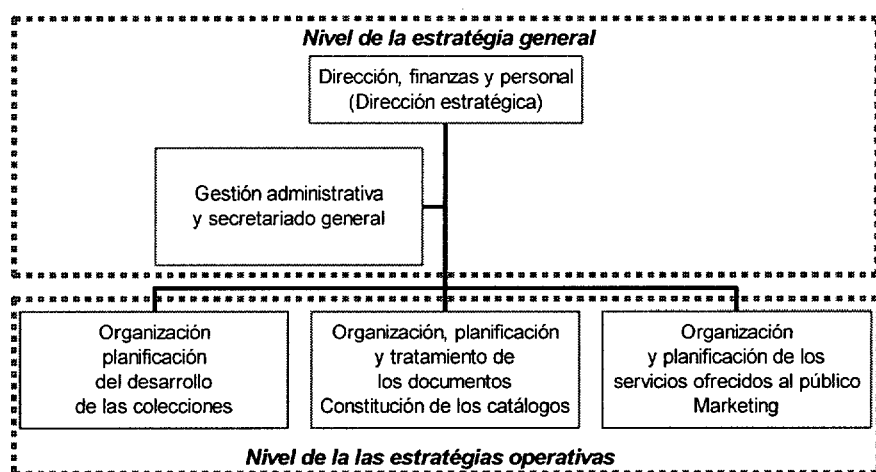


Figura 4: El sistema de organización. Giappiconi, T; Carbone, P., *Management des bibliothèques*

En el primer nivel sitúan estos autores la dirección, finanzas y personal (lo que llaman *pilotage stratégique*) y la gestión administrativa; en el segundo nivel sitúan funciones tan concretas como la organización, planificación y desarrollo de las colecciones, la organización, planificación y tratamiento de los documentos y constitución de los catálogos y la organización de los servicios que se ofrecen al público y el plan de marketing. Ambos niveles forman lo que llaman "el sistema de organización", y de su coherencia y correcta articulación depende el buen funcionamiento de la biblioteca.

Bryson, que sigue las líneas generales de esta estructura, pero desde un punto de vista diferente, añade a los dos niveles propuestos (estratégicos y operativos), un tercero al que llama "Ciclo secundario", que desarrolla y evalúa las estrategias del cambio e implanta otras nuevas (Bryson, 1992).

Finalmente, Navas López y Guerras Martín (2000) ofrecen una visión completamente distinta y marcan tres niveles que forman una jerarquía de estrategias: corporativa o de empresa, que considera la organización en relación con su entorno, la estrategia de negocio, que establece las directrices para desarrollo de cada unidad y la estrategia funcional, centrado en el modo de utilizar los recursos para maximizar su productividad.

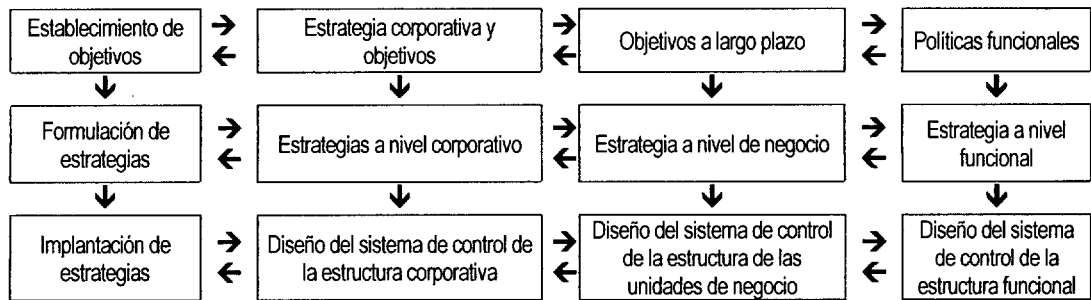


Figura 5: Los niveles de la estrategia. Cuervo (1995). Citado por Navas López y Guerras Martín (2000)

Para estos autores, los tres niveles no son problemas diferentes que puedan separarse entre sí, si no que son diferentes aspectos de un mismo problema estratégico: las decisiones que se tomen en un nivel, afectarán de forma irremediable a los niveles inferiores.

2.3.2. Planificación y estrategia.

El término estrategia tiene origen militar y así se ha utilizado de manera literal -y casi excluyente- hasta los años sesenta, en que se comenzó a emplear para la administración de empresas. Procedente del griego *στρατηγία*, (generalato, aptitudes de general) tiene el significado de "Arte y habilidad para dirigir un asunto" (Casares); "Serie de acciones encaminadas hacia un fin político o económico" (Gili Gaya); "Arte de dirigir un asunto para lograr el objetivo deseado" (Moliner); *Ensemble d'actions coordonnées, de manœuvres, en vue d'une victoire* (Petit Robert). Aplicada al campo de la gestión empresarial, Andrews (1977) la define como "el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser".

Es evidente que tanto planificación como estrategia se usan en el sentido de "llevar a cabo acciones para conseguir un fin". Pero, mientras que la planificación se considera una actividad previa a la acción propiamente dicha, la estrategia es la acción misma y la forma de llevarla a cabo para que, finalmente, se alcance el éxito previsto. Las estrategias que se van a emplear en un proyecto deben, pues, estar incluidas en su planificación; pero, a la vez, la planificación misma es ya una estrategia. Caro González define la estrategia de la empresa diciendo que

"es un plan unitario, general e integrado, que relaciona las ventajas competitivas de la empresa con los retos del entorno y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la organización se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización de una serie de acciones" (Caro González, 2000, p. 78).

Más escuetamente, pero no con menos precisión, Giappiconi y Carbone mantienen que "Le management stratégique vise donc à dépasser le raisonnement technique et plus généralement professionnel, qui repose

essentiellement sur une démarche méthodique visant à l'application rationnelle des moyens dans un but donné" (Giappiconi y Carbone, 1985, p. 78). La inclusión del término "estratégico" supone que existen unos objetivos, que se dispone de una conjunto de recursos y que estos se utilizarán de una determinada manera para alcanzar aquellos.

2.3.3. Factores estratégicos

La planificación estratégica es, como se ha visto, un proceso dinámico y complejo fundamentado en una serie de elementos que permiten establecer las propias reglas y actividades: los factores estratégicos. *"La planificación está caracterizada por un conjunto de reglas de decisión que se basan la información de la empresa, su entorno y los objetivos deseados [...] Es un proceso iterativo, en el que se llega a una solución por la aplicación sistemática de unas reglas que utilizan la información que se va generando en cada fase"* (Drudis, 1999, p. 11).

La identificación de los factores es un paso fundamental para poder trazar las estrategias de actuación y está íntimamente relacionada con la corriente de gestión que se adopte. De ahí las diferencias que existen entre los especialistas. Grande Esteban (2000, p. 103) señala cuatro: la misión de la organización, la segmentación de mercados, la identificación de la competencia y el posicionamiento de los servicios (o productos). Stueart y Moran (1998, p. 51) señalan que *"los factores que intervienen en el proceso de planificación pueden caracterizarse de forma arbitraria, mediante cinco elementos esenciales: tiempo [planes estratégicos o planes operativos], recopilación y análisis de datos [información], niveles de planificación [elaboración de planes y desarrollo del plan principal], flexibilidad [ajuste de las necesidades cambiantes] y responsabilidad [obligación de llevar a cabo los planes establecidos]"*.

Bryson, en una exposición más metódica y detallada, identifica cuatro factores estratégicos muy concretos: la planificación de la estrategia, las consideraciones organizativas, el control estratégico del entorno interno y los recursos exigidos (Bryson, 1992, p. 79).

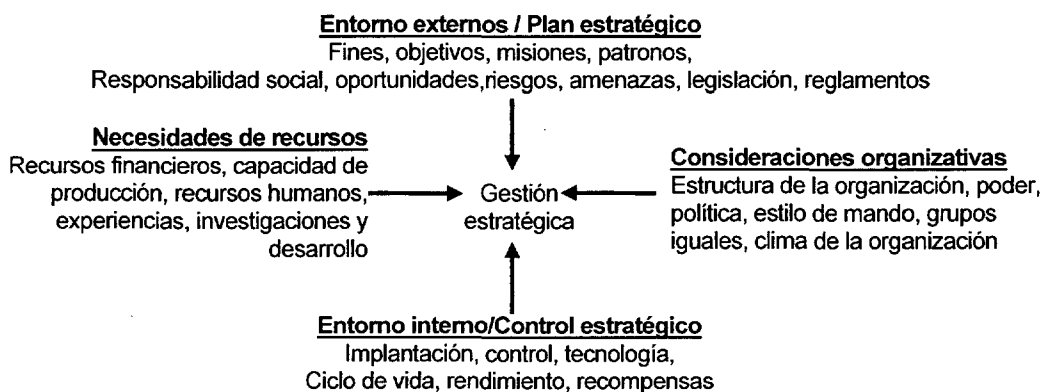


Figura 6. Análisis de los cuatro factores estratégicos. Rowe, Masan y Dickel (1986). Cit. Bryson (1992).

Tomando en consideración los puntos de vista expuestos, se pueden definir como factores estratégicos aquellos elementos necesarios para llevar a cabo todas y cada una de las etapas de las operaciones estratégicas y sin los cuales, esta no sería posible. Son elementos complejos, es decir, compuestos por varias unidades complementarias. Son los siguientes:

- 1°. Definición de misión, metas y objetivos
- 2°. Análisis del entorno
 - Macroentorno
 - Microentorno
- 3°. Análisis de la organización
 - Estructura
 - Liderazgo
 - Organización y funcionamiento
 - Aspectos legales
- 4°. Evaluación de recursos
 - Recursos tangibles
 - Recursos intangibles
- 5°. Necesidades
 - Necesidades financieras (presupuestos)
 - Necesidades de equipamiento (equipos y programas)
 - Instalaciones (bienes inmuebles)
 - Recursos humanos
 - Necesidades de información
 - Tiempo (cronograma)
- 6°. Planificación
 - Planificación estratégica
 - Planificaciones operativas
- 7°. Instrumentos de gestión

Los factores estratégicos aparecen implícitamente en la propia definición de estrategia: "*La planificación estratégica está formada por un conjunto de actividades destinadas a reducir el coste de las decisiones a medio y largo plazo mediante el análisis de los objetivos de la empresa, su situación actual y la situación y tendencia del entorno, la aplicación de reglas y procesos de formalización de la información disponible y el compromiso de realización de las decisiones adoptadas*" (Drudis, 1999, p. 9). Son, pues, necesarios con anterioridad al mismo planteamiento de estrategia, ya que aparecen en el momento en que se constata la necesidad de desarrollo de un organismo e incluso cuando se trata de desarrollo aparentemente negativo -por

ejemplo, restringir el horario de apertura de una institución para hacer más rentable la ratio de uso. La definición de las metas y objetivos -punto de partida- son, ellos mismos, factores estratégicos

2.3.4. Clases de estrategias.

La relación y clasificación de los diversos tipos de estrategias puede ser múltiple, según se siga un criterio táctico -la forma de aplicación de la estrategia- o los objetivos que se persiga alcanzar con su aplicación. Aceptado de antemano que la tesis tiene ya elegidos unos objetivos que se basan en el desarrollo de un grupo de bibliotecas, se elige aquí la tipología de las estrategias conforme a su planteamiento táctico, siguiendo a grandes trazos la clasificación la clasificación que ofrece Caro González, y adaptándola a las condiciones propias de las bibliotecas (Caro González, 2000).

○ Estrategias de crecimiento por expansión:

Estrategia de penetración: busca el incremento de las ventas (servicios) con que cuenta actualmente, bien incrementando la cuota de mercado (más usuarios) o la demanda (más servicios por usuarios)

Estrategia de desarrollo de productos: persigue el incremento de las ventas mejorando los productos actuales, mediante el procedimiento de añadirles más valor en usos o características.

Estrategia de desarrollo de mercados: quiere incrementar las ventas aumentando el área del mercado actual, es decir, ampliando el círculo de acción sobre el que actúa la empresa.

○ Estrategias de crecimiento diversificado:

Estrategia de diversificación horizontal: se intenta una expansión hacia productos o servicios complementarios o sustitutivos

Estrategias de integración vertical: busca ofrecer productos o servicios que actualmente ofrece la competencia.

Estrategias de diversificación concéntrica: se incorporan productos o servicios que, aunque diferentes a los ofrecidos por la empresa, pueden aprovechar algunos de sus sistemas (producción, comercialización, distribución, etc.)

Estrategias de diversificación pura o conglomerado: se desarrollan productos o servicios completamente nuevos y con los cuales la empresa no tiene nada que ver.

Las clases de estrategias incluidas en ambos grupos no son totalmente excluyentes y, en general, se toman elementos de varias. No obstante, siempre se tiende a dar prioridad a una de ellas,

sobre todo si se adoptan estrategias de crecimiento diversificado, ya que, aunque no incompatibles, estas técnicas se orientan hacia el empleo de todas las fuerzas de la organización en un único fin (prefieren la intensidad a la extensión). Lo que sí es más frecuente, es el empleo de varias sucesivamente, a medida que se van alcanzando objetivos operativos.

2.3.5. Funciones de la planificación estratégica.

Drudis (1999, p. 10-11) señala las siguientes funciones propias de la planificación estratégica:

- Formalizar los objetivos deseados con un grado de precisión suficiente para poder ser evaluados y corregidos.
- Estimar la situación actual, incluyendo los recursos disponibles y las características del entorno tecnológico, político, económico y sociológico.
- Diseñar el marco de actuación (estructura financiera, organizativa, legal y de recursos humanos) donde se producirá la transformación de la situación actual a la proyectada.
- Evaluar y seleccionar las posibles líneas de actuación para implementar el cambio, comprendiendo las funciones para las unidades de negocios que se conservan, consolidaciones y adquisiciones y asignación de recursos y prioridades
- Evaluar resultados e implementar las acciones correctoras si se producen desviaciones (gestión del plan)

McClure (1991, p. 37-38) afirma que la aplicación de un programa de planificación estratégica ayuda a identificar opciones y posibilidades, obliga a tener en cuenta las necesidades de usuarios y la demanda en general, orienta los servicios de la organización en razón de su misión y sus funciones, estimula la mentalidad creadora, centra la atención en la eficiencia y la efectividad, ayuda a establecer prioridades en la distribución de recursos, es un punto de referencia para la mejora y el aprendizaje del personal, fomenta la contabilidad y orienta a los profesionales hacia el futuro.

2.4. Los recursos.

La palabra recurso se emplea frecuentemente en el ámbito personal casi siempre relacionada con bienes materiales: "*Moyens pécuniaires, moyens matériels d'existence. Moyens matériels (hommes, réserves d'énergie) dont dispos ou peut disposer une collectivité*" (Petit Robert); "*Something that can be looked to for support or aid. An accessible supply that can be withdrawn from when necessary*" (Webster's). Sin embargo, desde el punto de vista de una organización y en el sentido estricto de su significado, el concepto de recurso es mucho más amplio. Ganaza Vargas lo define diciendo que "*Un recurso es cualquier factor productivo que se halle a disposición de la empresa y que ésta controla de una forma estable, aunque no posea derechos de propiedad sobre el mismo*" (Ganaza Vargas, 2000, p. 359). Para este autor, una empresa es un conjunto de recursos altamente heterogéneos y su distinta forma de combinarse entre sí son los que originan las diferencias entre unas organizaciones y otras. Los recursos son la base sobre la que se fundamenta todo tipo de estrategia sea cual sea la organización a quien se aplica: civil o militar, con o sin ánimo de lucro, de bienes o de servicios. Para Alonso Rodríguez, la organización de los recursos es el elemento fundamental en el concepto mismo de empresa, como se aprecia en el siguiente gráfico:

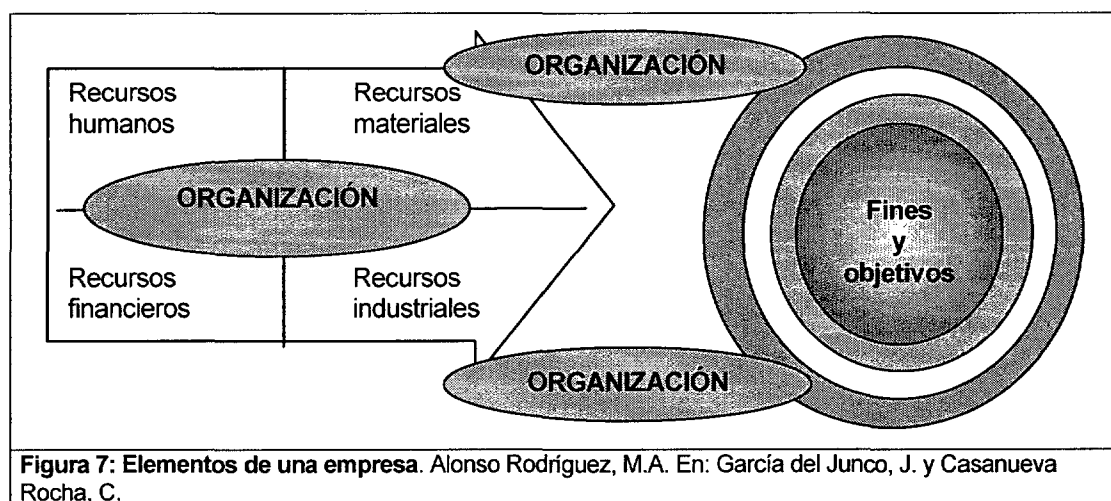


Figura 7: Elementos de una empresa. Alonso Rodríguez, M.A. En: García del Junco, J. y Casanueva Rocha, C.

Tradicionalmente, los recursos se han clasificado en tangibles e intangibles, según fueran materiales, percibidos por los sentidos y directamente mensurables o no. Las empresas de servicios son organismos especialmente ricos en recursos intangibles de características muy específicas (Ganaza Vargas, 2000, p. 361-362): son susceptibles de usos alternativos, pueden mejorar con el uso, incorporan depósitos de conocimiento tácito, su formación es fruto de procesos largos y complicados, representan capacidades específicas de la empresa, son muy complejos y suelen depender de varios grupos de personas. Sin embargo, la división de recursos en tangibles e

intangibles es demasiado elemental. Uno de los planteamientos más delicados es la clasificación de los recursos humanos (tangibles): lo que en realidad se explota son habilidades y conocimientos (intangibles). Es preferible profundizar un poco más según criterios más precisos: financieros (capital económico), físicos (muebles e inmuebles), humanos, tecnológicos, organizativos y de reputación. El mismo autor ofrece la siguiente clasificación, junto a los indicadores que los evalúan:

Tipo	Ejemplos	Indicadores claves
Financieros	Capacidad de endeudamiento; <i>cash flow</i> ; generación de recursos internos; efectivos, etc.	Ratio de endeudamiento Ratio de <i>cash-flow</i> neto Calificación financiera
Físicos	Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de los equipos y la planta; localización y uso alternativo de terrenos, edificios, etc.; reservas de materias primas y productos semielaborados, etc.	Valor de reventa de activos fijos Escala de plantas Uso alternativo de activos fijos
Humanos	Entrenamiento y experiencia de empleados; adaptabilidad de los trabajadores; compromiso y lealtad de los miembros de la empresa, etc.	Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas del personal Nivel retributivo Nivel de conflictividad Nivel de absentismo
Tecnológicos	Tecnología disponible; experiencia en la aplicación práctica del saber tecnológico; facilidades para investigar; número de empleados científicos y técnicos, etc.	Número de patentes Ingresos por licencias Porcentaje de personal de I+D
Organizativos	Sistemas de planificación, coordinación y control; estructura organizativa; relaciones informales entre grupos, etc.	Cumplimiento de objetivos Revisión de los sistemas de control Ámbito de control de supervisión
Reputación	Imagen favorable de la empresa ante los clientes, asociación entre los productos de la empresa y la calidad, la fiabilidad, etc.; reputación de la compañía ante proveedores, entidades financieras, el público en general, etc.	Reconocimiento de marcas Sobreprecio de los productos Proporción de repetición de compras Nivel y consistencia de resultados de la empresa

Tabla III: Clasificación de los recursos de la empresa. Ganaza Vargas, J. D. En: García del Junco J. y Casanueva Rocha, C.

2.5. La gestión de las instituciones sin ánimo de lucro.

El programa que se desarrolla en esta tesis se ocupa de un campo de trabajo formado por las bibliotecas de los Museos Estatales, instituciones que se caracterizan, en primer lugar por dos condiciones: son empresas de servicios y no tienen ánimo de lucro. La American Marketing Association (AMA) define los servicios en los siguientes términos: *"Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes"*. Kotler (citado por Grande Esteban, 2000, p. 26) dice que *"Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico"*. Se pueden clasificar atendiendo a su naturaleza (financieros, sanitarios, culturales, etc.), al sector de actividad en que se encuadren (distribución, producción, etc.), a su función (gestión, información, venta, etc.) o al comportamiento del consumidor. El mismo autor les reconoce cuatro características: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y carácter perecedero, explicadas en la siguiente tabla.

Características	Implicaciones
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none">- Los servicios no pueden almacenarse- Los servicios no se pueden patentar- Es más difícil fijar precio a los servicios que a los bienes- Es más difícil comunicar servicios que bienes
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none">- La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y el - vendedor- La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos- Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado o comunicado- El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes
Inseparabilidad	<ul style="list-style-type: none">- Los clientes participan en la producción del servicio- Los servicio se producen y consumen simultáneamente- La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante- La producción masiva puede ser difícil
Carácter perecedero	<ul style="list-style-type: none">- Puede ser difícil sincronizar la oferta con la demanda- Los servicios no se pueden devolver- Los servicios, generalmente, no se pueden revender

Tabla IV. Características de los servicios y sus implicaciones. Grande Esteban

Una de las características de los servicios es la posibilidad deque puedan o no venderse. En el segundo caso (servicios que no se venden) se puede tratar, o bien de una estrategia para vender otro bien o servicio (por ejemplo, viajes ofrecidos gratuitamente para vender apartamentos), o bien de servicios ofrecidos por instituciones sin ánimo de lucro. Según Ramos Simón, la expresión "sin ánimo de lucro" sólo indica un término negativo, pero no indica qué características las definen. Con frecuencia se confunde a las instituciones sin ánimo de lucro con instituciones no gubernamentales (como hace Drucker), lo que no siempre es cierto, si entendemos el lucro con carácter estrictamente económico: otra cosa es que se pretendan obtener beneficios sociales y culturales. Así pues, se consideran instituciones sin ánimo de lucro a aquellas que no esperan un beneficio económico por

sus productos (generalmente servicios); generalmente se caracterizan por tener una misión muy amplia en el tiempo y de carácter altruista, pero fijarse unas metas mensurables y próximas en el tiempo. También existen instituciones sin ánimo de lucro que ofrecen venta de bienes o servicios para poder sufragar otros gratuitamente (por ejemplo, los productos de UNICEF o las tiendas de Médicos sin Fronteras).

2.6. Bibliotecas de museos.

La escasez de definiciones y estudios sobre las bibliotecas de museos las sitúan en unos términos sumamente imprecisos. No es sencillo disponer de un concepto que defina a las bibliotecas de museos y que, por exclusión, no las defina más que a ellas: la falta de definición no permite delimitar claramente sus misiones, objetivos, funciones, actividades, fondos y usuarios. El conflicto es especialmente grave cuando quieren emprenderse proyectos de gestión y mejora: para que la evaluación tenga sentido será necesario saber qué se mide y qué se trata de mejorar.

2.6.1. El concepto de museo

La palabra Museo procede del griego *μουσεῖον*, que significa "lugar destinado a las Musas" y, al principio, además de la colina de Atenas donde se suponía que tenían su morada, se llamaban así las grutas artificiales adornadas con musgo, conchas y piedrecillas que se instalaban en las villas griegas y que se consagraban a estas ninfas (Corominas, 1989, p. 194). Más tarde se utilizó el término para designar, indistintamente, tanto las bibliotecas como lo que hoy consideraríamos "museos" propiamente dichos. En Roma se llamó "museos" a ciertos lugares destinados a acoger discusiones filosóficas y este carácter tenía el Museum de Alejandría, nombre que recibía en realidad la famosa biblioteca, fundada en el siglo III a.C.. Hasta el siglo XVI, la palabra "museo" no toma la acepción con la que la conocemos actualmente: lo hizo para dar nombre a la colección de antigüedades de Lorenzo de Medicis. Un siglo más tarde, el primer lexicógrafo español, Sebastián de Covarrubias, aún dice que museo es un "*lugar consagrado a las musas*" (Covarrubias, 1943, p. 821). No sería hasta el XVIII cuando el término se generalizase en toda Europa con el significado que utilizamos hasta hoy. En 1726, el Diccionario de Autoridades de la Real Academia Española recoge ya dos acepciones para la palabra "museo":

"MUSEO: El lugar destinado para el estudio de las Ciencias, las letras humanas y artes liberales [...]"

"Se toma también por el lugar en que se guardan varias curiosidades, pertenecientes a las ciencias: como algunos artificios mathematicos, pinturas extraordinarias, medallas antiguas [...]" (Real Academia Española, 1990, p. 636)

Aunque la palabra museo se ha utilizado desde la antigüedad con diferentes acepciones y las definiciones han coincidido en sus rasgos fundamentales -según Hernández Hernández (1994, p. 69), las primeras definiciones oficiales de museo son propias del siglo XX-, estas han experimentado una lenta, aunque continuada evolución. Valgan como muestra las siguientes ejemplos:

"Institución para la preservación de aquellos objetos que mejor explican los fenómenos de la naturaleza y la obra del hombre y la civilización de estos para el aumento del saber y para la cultura y la ilustración del pueblo" (Goode, 1889).

"Institución en la que la meta es la conservación de los objetos que ilustran los fenómenos de la naturaleza y los trabajos del hombre, y la utilización de los objetos para el desarrollo de los conocimientos humanos y la ilustración del pueblo" (Foyles, 1929).

"Instituciones que reúnen, conservan y exhiben documentos históricos, reliquias de la cultura espiritual y material, obras de arte, colecciones, ejemplares de los objetos materiales" (Boshaia Sovietska Enciklopedia, 1954)

"Institución para la custodia de objetos y para la investigación de aquellos objetos tanto investigados como exhibidos" (Colbert, 1961).

"Establecimiento permanente no lucrativo, que existe no con el propósito primordial de gestionar exposiciones temporales, exento de impuestos sobre la renta federales y estatales, abierto al público y administrado en interés del público, para fines de conservación y preservación, estudio, interpretación, reunión y exhibición al público para su instrucción y deleite de objetos y especímenes de valor educativo y cultural, incluyendo material artístico, histórico y tecnológico" (The American Association of Museums, 1962).

"Conjunto especializado o diverso en que las funciones son múltiples. El punto común de todos los museos es el interés que reporta al patrimonio natural y cultural de la humanidad" (Eliseef, 1970).

"Servicio cultural público relacionado con la documentación y la experiencia de las inquietudes figurativas, visuales y objetuales de nuestro siglo, servicio activo y no solo centro de conservación de obras, aunque sólo sea un sentido no estadístico" (Crispoli, 1971).

"Institución organizada y permanente, no lucrativa, esencialmente educadora o estética en su propósito, con un equipo profesional que utiliza sus tangibles objetos y cuidados para ello, y los muestra al público según un plan regulado" (The American Association of Museums, Museum Accreditations, 1973).

Desde el principio se establece claramente la idea de conservación como misión del museo en todas sus etapas: preservar, custodiar... Más tarde aparecen lentamente funciones de contenido más didáctico: la ilustración del pueblo, la investigación, el estudio... A menudo, estas

funciones son mencionadas de paso, sin que queden claramente definidos su ámbito o alcance. No será hasta la década de los setenta cuando se defina su función como "*esencialmente educadora ... en sus propósitos*". En el fondo de esta indefinición subyace lo que Hernández Hernández define en los siguientes términos: "*Nos encontramos, por una parte, las colecciones y, por otra, el público, sin llegar a alcanzar un equilibrio entre ambos*" (1994, p. 67). Es en la década de os 70 cuando se admite que las funciones del museo son múltiples, y se menciona por primera vez el objetivo de la documentación.

2.6.2. Características de los museos

Los Estatutos del Consejo Internacional de Museos (ICOM), en su artículo 2, apartado 1, define al Museo como "*una institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, y que efectúa investigaciones sobre los testimonios materiales del ser humano y de su medio ambiente, los cuales adquiere, conserva, comunica y exhibe, con propósitos de estudio, educación y deleite*". Esta definición contiene, de manera explícita, todas las características que definen a un museo.

Permanente. El museo, para considerarse como tal debe tener una colección propia, que mantendrá de forma permanente, lo que no significa que se exhiban siempre los mismos elementos, con la misma disposición o con idéntico discurso. Pero el carácter permanente es el que diferencia a un museo de una exposición y, por tanto, debe considerarse un rasgo fundamental.

Sin fines lucrativos. Un museo no puede buscar nunca beneficios económicos; en caso contrario, sería considerado empresa comercial (galería, exhibición, etc.). Este aspecto ha generado -y sigue generando- múltiples controversia acerca de los derechos de acceso gratuito de los ciudadanos a la cultura, ya que parece entrar en conflicto con el pago por entrada. Sin embargo, hay que considerar que este último se hace con el único fin de cubrir los gastos generados por el mantenimiento de las colecciones, y nunca con el fin de obtener ganancias económicas.

Al servicio de la sociedad y de su desarrollo. El fin de un museo será servir a la sociedad, es decir, tiene un objetivo social: cualquier otra meta que se proponga estará fuera de sus competencias o debe ser un modo auxiliar de servir a sus objetivos fundamentales.

Abierta al público. Las colecciones privadas que no se abren al público y existen sólo para uso y deleite de sus propietarios no deben ser considerados museos, aunque así sean llamados: son recopilaciones de piezas, pero no museos.

Que efectúa investigaciones. Se reconoce a los museos la función y la obligación de investigar. Esta característica supone que los museos tienen obligaciones activas sobre las colecciones que custodian y que no se pueden limitar a exhibir: deben, además, interpretarlas.

Sobre los testimonios materiales del ser humano y de su medio ambiente. Admite que cualquier campo puede ser objeto de museo: las artes, las ciencias, la técnica, la historia o la religión, entre otras muchas áreas, son testimonio del ser humano o de su medio ambiente y, en consecuencia, puede ser materia museística.

Con las siguientes funciones:

Adquiere. Los museos pueden crear o incrementar sus colecciones mediante la adquisición - gratuita u onerosa- de nuevas piezas.

Conserva. Una de las obligaciones más importantes de los museos es la de la conservación; sin embargo, esta característica se cuestiona con la aparición de los nuevos soportes y el llamado cyberarte, que se basa en su propiedad de efímero. No obstante, en el sentido clásico de museo, están obligados a conservar sus colecciones, lo que supone su mantenimiento y restauración, cuando hace al caso.

Comunica. No basta con exponer una serie de objetos, sino que estos, además, tienen que comunicar algo. Es lo que se conoce como discurso museográfico.

Exhibe. Es, tal vez, la característica más inmediata de los museos. La exhibición de las colecciones permite a los museos cumplir con sus funciones; en otro caso, se trataría tan sólo de un almacén de objetos.

Estudia. El museo tiene capacidad y función investigadora por sí mismo, pero también ha de servir como fundamento para los estudios externos, es decir, ha de generar investigación.

Educa. Uno de los objetivos más trascendentales de los museos es el educativo: deben transmitir conocimientos y valores que se integren en el proceso de formación del individuo como miembro de la sociedad, de quien ha recibido su legado y quien tiene que rendir cuentas.

Deleita. También el aspecto lúdico es propio de los museos; es decir, un museo también puede cumplir la misión de divertir, sin que sea esta una de sus más desdeñables funciones. La diversión es una parte fundamental del ser humano, lo completa y le da energías para emprender otras tareas; pero, además, un museo que divierte parte de una excelente base para alcanzar otros objetivos.

Además de las instituciones el ICOM reconoce como museos las siguientes:

○ los monumentos y sitios naturales, arqueológicos, etnográficos e históricos

- *las instituciones que mantienen y exhiben colecciones de especímenes vivos de plantas y animales, tales como jardines botánicos y zoológicos, acuarios y vivaria (viveros)*
- *los centros científicos y los planetarios;*
- *los institutos de conservación y las galerías de exhibición mantenidas permanentemente por bibliotecas y archivos*
- *las reservas naturales;*
- *las organizaciones de museos de ámbito internacional, nacional, regional o local*
- *las instituciones u organizaciones sin fines lucrativos que desarrollan programas de investigación, educación, entrenamiento, documentación y otras actividades relativas a los museos y la museología;*
- *otras instituciones que el Consejo Ejecutivo, después de revisar las recomendaciones del Comité Asesor, considere que contienen algunas o todas las características de un museo, o que apoyan su labor de museos.*

2.6.3. Tipología de los museos

Aunque las características generales sean comunes, no todos los museos son idénticos ni tienen las mismas condiciones. Las diferencias vienen dadas por una serie de condiciones, tanto endógenas (colección, tipo de acceso, etc.) como exógenas (titularidad, financiación, etc.). Muchos autores han trabajado sobre la clasificación de los museos siguiendo diferentes criterios: Benoist, Bazin, Veillard, Bucarelli, Rivière, Lewis, entre otros; en España, se han ocupado de ello Gaya Nuño, Herrera, Beltrán Lloris o Sanz Pastor, por citar a los más notables. Cada autor, en definitiva, ha clasificado a los museos de acuerdo con unos principios ideológicos o metodológicos con los que se identifica y, desde luego, cualquiera de estas tipologías puede ser válida.

Sin embargo, para no perder de vista los objetivos del presente trabajo, es preferible seguir dos clasificaciones complementarias: la de Ambrose y Paine (1992), por un lado, y la clasificación que hace el ICOM (www.icom.org), por otro y que, sobre ser exhaustiva, se adecua perfectamente al propósito de la investigación, aunque más tarde serán precisas ciertas pequeñas adaptaciones. Ambrose y Paine clasifican los museos de acuerdo con los siguientes criterios:

1. *Por colecciones: museos generales, de geología, de historia, de ciencias, de arqueología, de etnografía, militares, de arte, de historia natural, industriales, etc.*
2. *Por quienes los dirigen (titularidad): del gobierno, universitarios, privados, municipales, del ejército, de empresas.*
3. *Por el área que atienden: nacionales, regionales y locales.*
4. *Por el público que acogen: educativos, especiales, generales.*
5. *Por el perfil de las colecciones: tradicionales, al aire libre, mansiones históricas.*

Aunque esta clasificación tiene una clara vocación pragmática adolece de ciertas imprecisiones, ya que es difícil determinar el área a la que atiende un museo, o señalar el perfil de las colecciones basándose más bien en el tipo de edificio. Sin embargo, es un intento bastante serio de sistematizar la tipología museística por criterios que vayan más allá de las simples características de la colección; que es exactamente lo que hace el ICOM.

El ICOM divide a los museos, atendiendo a las colecciones que albergan, en seis grandes bloques. A pesar de lo general de cada uno, no es sencillo definirlos y menos subclasificarlos: con frecuencia aparecen museos insertos en más de un apartado (museos de arqueología, o del ejército), o quedan poco definidos los límites entre algunas clasificaciones (ciencias y la historia natural).

Museos de Arte e Historia. Sus colecciones están formadas por objetos con valor estético y se exhiben con esta intención, aún cuando no fuera esta la intención de su autor al crearlos: la categoría artística puede proceder tanto de su calidad de tal como del reconocimiento en el tiempo. Se subdividen en::

- De pintura
- De escultura
- De grabados
- De artes gráficas (diseños, grabados y litografías)
- De arqueología y antigüedades
- De artes decorativas y aplicadas
- De arte religioso
- De música
- De arte dramático, teatro y danza

Museos de historia natural. Dedicados a algún aspecto de las ciencias puras (no aplicadas), desde un punto de vista histórico o conceptual.

- De geología y mineralogía
- De botánica, jardines botánicos
- De zoología, jardines zoológicos, acuarios
- De antropología física

Museos de etnografía y folklore. Son considerados como tales aquellos museos que anteponen el interés cultural de sus colecciones a la presentación cronológica o historicista. Según la UNESCO, "se dedican a esencialmente a culturas o elementos culturales preindustriales contemporáneos o pertenecientes a un pasado más o menos reciente, estudiados directamente"

Museos históricos. Son aquellos museos concebidos bajo una dimensión histórica, sea cual sea la materia de que se ocupen; la cronología es parte fundamental en la organización de las exposiciones. La UNESCO incluye en este apartado "los museos, las viviendas y los monumentos

históricos de los museos al aire libre que evocan o ilustran ciertos acontecimientos de la historia nacional".

- Biográficos (referidos a grupos de individuos)
- De época
- Conmemorativos
- Biográficos (referidos a un personaje)
- De historia local
- Históricos y arqueológicos
- De guerra y del ejército
- De la marina

Museos de las ciencias y de las técnicas. Se encuadran en esta clasificación, según el propio ICOM aquellos museos que son "representativos de la civilización industrial; abarcan todas las técnicas y, dentro de las ciencias, conceden la preferencia a las matemáticas, la astronomía, la física y la biología".

- De las ciencias y de las técnicas en general
- De física
- De oceanografía
- De medicina y cirugía
- De técnicas industriales, industria del automóvil
- De manufacturas y productos manufacturados

Museos de ciencias sociales y servicios sociales. Se llaman así a los museos dedicados a las actividades directamente relacionadas con las organizaciones sociales y de desarrollo humano. Los más habituales son los siguientes:

- De pedagogía, enseñanza y educación
- De justicia y de policía

Museos de comercio y de las comunicaciones. Son museos centrados en todas las formas de intercambio de bienes entre los hombres, bien a través del tiempo o del espacio. Se clasifican en:

- De moneda y de sistemas bancarios
- De transporte
- De correos

Museos de agricultura y de los productos del suelo. Son museos dedicados a los servicios, los productos o las técnicas agrícolas, sean cuales sean las formas de presentación o el discurso museográfico.

Museos mixtos. Se llaman así a aquellos museos que pertenecen a más de un grupo de la tipología expuesta.

Además de esta clasificación es posible hacer otras, basadas en la titularidad (estatal, autonómico, municipal, privada, etc.), los usuarios (generales, para niños, para invidentes), la forma de acceso (gratuitos, onerosos, por inscripción), etc. Tampoco hay que olvidar que las nuevas tecnologías de la comunicación han permitido que aparezcan nuevos tipos de museos: los virtuales (sólo existen en el ciberespacio), tecnológicos (museos sin colecciones materiales, total o parcialmente formados por imágenes) o híbridos.

La titularidad de los museos en España, de acuerdo con la legislación de carácter descentralizada, está sistematizada en la obra de Hernández Hernández *Manual de Museología* (Madrid, Síntesis, 1994), que determina los siguientes apartados:

Museos de titularidad estatal y gestión directa del Ministerio de Educación y Deportes y organismos autónomos. Están formados por los que integran la Subdirección general de los Museos Estatales, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Museo Nacional del Prado y los museos de las Reales Academias.

Museos de titularidad estatal transferidos a las Comunidades Autónomas; el estado conserva la titularidad de los edificios, fondos e instalaciones, pero la gestión corre a cargo de las Comunidades correspondientes.

Museos de titularidad estatal gestionados por diversos Ministerios (Defensa, Interior, Ciencia y Tecnología, etc.)

Museos Estatales gestionados por diferentes organismos públicos: Patrimonio Nacional, ICONA, Universidades, etc.

Museos privados, de fundaciones y corporaciones: se crean y mantiene gracias a la iniciativa privada, lo que no le impide, en ciertos casos, mantener convenios con la Administración para determinadas cuestiones, que pueden ir desde la gestión hasta la provisión de personal.

Museos eclesiásticos. Son los museos propiedad de la Iglesia; en España, este sector representa una parte considerable del patrimonio histórico. Pueden ser diocesanos, catedralicios, parroquiales o conventuales, según su ubicación y la jerarquía que los gestione.

Museos de titularidad y gestión de las Comunidades Autónomas. Son los últimos museos que han aparecido en España y están creados, mantenidos y gestionados por las propias comunidades, de las cuales son propiedad.

2.6.4. Museos y bibliotecas

Museos y bibliotecas son dos instituciones más diferentes en la forma que en el fondo, y que comparten muchas características comunes. El término "biblioteca", también de origen griego, βιβλτοθ ηχη, compuesto de βιβλιο, libro, y θ ηχη, caja (Corominas, 1989, p. 580), tuvo al

principio el significado de "colección de libros" o "mueble para guardarlos". Hasta el siglo XVII no tomó la acepción que tiene ahora: "*Librería, cuando es pública, se llama por nombre particular biblioteca, como en Roma la Bibliotheca Vaticana*", dice Covarrubias (1943, p. 765). También tendría que esperar al próximo siglo para ser aceptada de forma general, como lo define el Diccionario de Autoridades de la Real Academia Española (1990, p.602):

"BIBLIOTHECA: Nombre griego, que en su riguroso sentido significa el parage donde se venden libros; pero aunque en nuestra lengua se suele entender así alguna vez, más comúnmente se toma por la Librería que forma algún hombre grande y erudito, y por las que hai en las Comunidades Religiosas y principalmente en las que son comunes para el beneficio público [...]"

La *Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences des arts et des métiers*, de Diderot y d'Alembert, que le dedica más de doce páginas al término "*Bibliothèque*", no recoge el de museo. La Enciclopedia Espasa define museo como "*Edificio o lugar destinado para el estudio de las ciencias, letras humanas y artes liberales*". (vol. 37, pp. 595). La Real Academia Española (1970, p. 906-907) dice: "*Museo: edificio o lugar destinado para el estudio de las ciencias, letras humanas y artes liberales*". El diccionario de Gili Gaya, lo menciona así: "*1 Lugar destinado para el estudio de las ciencias, letras humanas y artes liberales* (Gili Gaya, 1990, p.745). Para María Moliner, el Museo es el "*Lugar en que se guardan objetos artísticos o colecciones científicas convenientemente colocados para que sean examinados*" (Moliner, 1996). Por su parte, Julio Casares (1981, p. 576) los identifica como "*Edificio destinado para la enseñanza de las ciencias, letras humanas y artes liberales*". La *Gran Enciclopedia Larousse* (1974, vol. 7, p. 564), dice que museo es la "*Institución cuya finalidad consiste en la conservación de aquellos objetos que mejor ilustran los fenómenos de la naturaleza y las actividades del hombre, y en la utilización de los mismos para el desarrollo de los conocimientos humanos*". El diccionario Robert dice del Museo, "*1Lieu destiné à l'étude des Beaux-Arts, des Sciences et des lettres*" (Robert, 1986, p.1246). El *Merrian Webster Dictionnary*, en su edición en CD-ROM de 1998 define Museo como "*an institution devoted to the procurement, care, study and display objects of lasting interest or value; also a place where objects are exhibited*" (Encyclopaedia Britannica CD 99, 1998). El *Oxford English Dictionary* (1998), por su parte, dice que museo es "*A building or apartment dedicated to the pursuit of learning of the art; a 'home of the Muses', a scholar's 'study'*" (vol. X, p. 123).

En cuanto a las obras de referencia especializadas, Martínez de Sousa da como primera acepción de Museo "*local donde se custodian y exponen objetos notables, generalmente de carácter iconográfico, relacionados con las ciencias y las artes*"; y como segunda "*Organismo cuya función consiste en reunir, conservar y exponer documentos propios de estas instituciones*" (Martínez de Sousa, 1993, p. 621). En cuanto a Biblioteca, la considera en segunda y tercera acepción respectivamente "*Edificio, local o sala donde se reúnen gran cantidad de libros*" y "*Conjunto o colección de libros, publicaciones periódicas u otros documentos organizados según sistemas establecidos y destinados a servir al público*" (Martínez de Sousa, 1993, p.90). Bounocuore (1979, p. 308) le dedica 16 páginas y 22 entradas al término biblioteca -ninguna de ellas es biblioteca de

museo-, y en cuanto a museo, dice que *"en la actualidad, la palabra museo es sinónimo de colección de interés científico, de cualquier género que sea, ordenados según principios técnicos"* (p. 308). El *Harrod's Librarian's Glossary* (1995, p. 337), define biblioteca como *"A collection of books and other literary material kept for reading, study and consultation [...]"* 4. *A collection of films, photograph and other non-books materials, plastic or metal tapes and disks, computer tapes, disks and programs. All of these, as well as printed and manuscript documents, may be provide in departments of one large library or they may be in collection restricted to one type of material"*.

Según el "Glosario ALA" Biblioteca (*library*) es la *"Colección de material de información organizada para que pueda acceder a ella un grupo de usuarios..."* (Young, 1988, p. 197); no recoge el término museo. El International Council of Museum (ICOM), dio en 1946 su primera definición de museo como *"toda institución permanente que conserva y presenta colecciones de objetos de carácter cultural o científico con fines de estudio, educación y deleite"*. En 1974, da una nueva definición: *"Institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad que adquiere, conserva, comunica y presenta con fines de estudio, educación y deleite testimonios materiales del hombre y su medio"*. Por su parte, la American Association of Museums (citado por Bierbaum, 1999, p. 74), afirma que museo es: *"An organized and permanent nonprofit institution, essentially educational or aesthetic in purpose, with professional staff, which owns and utilizes tangible objects, cares for them, and exhibits them to the public on some regular schedule"*. En la *International Encyclopedia of Information and Library Science* (1997), se dice que *"In the strict sense of the term a 'library' is a collection of materials organized for use [...]"* (p. 254), y museo *"Collection of physical objects, whether of natural origin or human creation, assembled for research, educational, artistic or leisure interest, and the building in which they are kept [...]"* (p. 304).

La ley 16/1985 de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español (B.O.E. del 29 de junio), define en su artículo 60, apartados 2 y 3 a las bibliotecas y museos:

2. Son Bibliotecas las instituciones culturales donde se conservan, reúnen, seleccionan, inventarían, catalogan, clasifican y difunden conjuntos o colecciones de libros, manuscritos y otros materiales bibliográficos o reproducidos por cualquier medio para su lectura en sala pública o mediante préstamo temporal, al servicio de la educación, la investigación, la cultura y la información.
3. Son Museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.

La norma UNE 50-113-92 AENOR, 1994, p.23-24) define museo como:

"Colección de documentos de interés cultural o científico, almacenados de forma permanente y dispuestos para su exhibición", "Organismo cuya función consiste en reunir, conservar y exhibir documentos de museo"

y biblioteca como

"Cualquier colección organizada de libros y publicaciones en serie impresos, u otros tipos de documentos gráficos o audiovisuales, disponibles para préstamo o consulta", "Organismo, o parte de él, cuya principal función consiste en constituir bibliotecas, mantenerlas, actualizarlas y facilitar el uso de los documentos que precisen los usuarios para satisfacer sus necesidades de información, de investigación, educativas o de esparcimiento, contando para ello con un personal especializado".

La Norma ISO 2789: 1994, a su vez, define biblioteca como

"Organización o parte de ella cuya principal función es mantener una colección y facilitar, mediante los servicios del personal, el uso de los documentos necesarios para satisfacer las necesidades de información, educación, de investigación y de ocio de los usuarios" (Adaptada de ISO 5127-1 y adaptada a su vez por la norma ISO 11620).

De la consulta a estas obras de referencia, se desprende que las diversas definiciones que se dan a la palabra museo no difieren demasiado en el fondo: en general, se reconoce a este término el carácter de lugar que acoge objetos de interés para el desarrollo humano y donde se llevan a cabo estudios y trabajos relacionados con tales objetos. Lo que realmente llama la atención es que, la mayoría antepone la faceta de centro de estudios al de lugar de custodia: destacan más su carácter activo que conservador. Sin embargo, es esta última la característica con la que generalmente se identifica a estas instituciones.

El término biblioteca tiene en su origen un significado totalmente pasivo (caja para guardar libros) y va evolucionando con el tiempo hacia un sentido cada vez más abierto; hasta el punto de que sólo llega a considerarse como tal si los fondos se utilizan ("preparados para su uso"; "listos para la lectura", "guardados para leer"). Por el contrario, la palabra museo, que comienza teniendo un significado mucho más activo -y no en el sentido estrictamente mitológico, sino en el práctico-, va perdiendo ese carácter para adquirir otro mucho más pasivo. De hecho, es paradójico que, mientras todas las definiciones sostienen que el museo es un lugar "de investigación", la imagen pública que se tiene de estas instituciones es fuertemente conservadora y de guarda. Es más: si un museo rompe esta idea, suele ser porque transmite al público una imagen divulgativa, casi nunca como centro de investigación: es el caso de los museos interactivos, o los que ofrecen múltiples actividades a sus visitantes.

Son especialmente interesantes las definiciones del International Council of Museums (ICOM) que, si ya en la primera señala las funciones de centro de estudio, educación y deleite, en la segunda insiste sobre estas a la vez que aclara que la institución debe estar, sin ánimo de lucro, al servicio de la sociedad para, entre otras funciones, comunicar. De lo dicho se desprende que, o bien los museos no están actuando como tales centros de investigación, o no están comunicándolo

eficazmente. Pero, sin duda, lo que más llama la atención es la coincidencia entre las funciones que el ICOM asigna a los museos y que son las que las normas ISO reconocen a las bibliotecas.

En cuanto al término biblioteca, se aprecia que casi todas coinciden en admitir que se denomina así a una colección de documentos dispuestos ordenadamente para su uso, aunque en algunos casos discrepen cuanto a su número y clase. Es decir, como señala Carrión Gútiérrez (1988, p. 23), para que exista el concepto de biblioteca, deben darse tres condiciones: colección, organización y disponibilidad:

"A pesar de la etimología de la palabra, una biblioteca no es un mueble o un edificio para guardar libros, sino una colección de libros, debidamente organizada para su uso. He aquí las tres notas básicas del concepto de biblioteca: colección, organización y disponibilidad para su uso. Formar la colección, organizarla de forma adecuada y ponerla en servicio son, pues, las tareas fundamentales que justifican la existencia de una biblioteca".

Ambos conceptos, el de biblioteca y el de museo, coinciden, pues, en dos aspectos sustanciales: el carácter de centros responsables de la custodia de bienes culturales, y de la disponibilidad de su uso. A las dos instituciones se las hace custodios -y, en consecuencia, garantes- de unos fondos: pero estos no adquieren su verdadera dimensión de fondos bibliotecarios más que con la utilización pública. La simple acumulación de objetos o documentos no hace, pues, que una biblioteca sea biblioteca o que un museo sea museo. La función exclusiva de guarda y custodia de estos bienes, dejaría reducida a ambas instituciones, al papel de un almacén más o menos especializado.

2.6.5. Orígenes de las bibliotecas de museos

Como hemos visto, bibliotecas y museos tuvieron en muchos casos un origen común. No sólo es el ejemplo de la Biblioteca de Alejandría: el British Museum estaba formado por una gran colección de antigüedades y una biblioteca de carácter general, y así se mantuvo, desde su fundación en 1753 hasta 1972, cuando se separó la biblioteca mediante la promulgación de la British Library Act. Todavía hoy el Victoria and Albert Museum y la Art National Library son dos instituciones en una sola y ésta actúa como biblioteca de aquella.

Hernández Hernández (1992) apunta que hay que buscar el origen de los museos en dos hechos fundamentales: el coleccionismo -estatal o privado- y la Ilustración. Según esta autora, son muchas las causas que han llevado al coleccionismo, pero se pueden resumir en cuatro: el respeto al pasado y las cosas antiguas, el instinto de propiedad, el verdadero amor al arte y el coleccionismo puro (p. 13). El coleccionismo animó a la realeza y las clases sociales más pudientes a invertir parte de su patrimonio en objetos preciosos, raros y curiosos. El coleccionismo de objetos de arte es una práctica que se remonta a la antigüedad: los templos, tumbas, palacios y hasta casas particulares

almacenaban con frecuencia piezas de este tipo. En la Roma imperial, los patricios gustaban de poseer en sus casas una biblioteca y una colección de pinturas, bronce y estatuas diversas. Ya en el siglo I a.C., Marco Agripa propuso reunir estas colecciones en edificios especiales y exhibirlos para uso y disfrute público con fines educativos, planteando así lo que se puede considerar un auténtico proyecto de museo moderno.

La Edad Media cambió no sólo los gustos artísticos, sino también el carácter de los mismos: pero no se perdió el sentido didáctico que éstos podían encerrar. De este modo, las colecciones de objetos preciosos -también los raros, milagrosos o curiosos- se dejaron de guardar en casas particulares para recogerse en las iglesias y transmitir así el sentido del poder de Dios y la necesidad de sumisión del hombre. Paralelamente, las bibliotecas también desaparecieron de los centros civiles para refugiarse en los monasterios. No volverían a salir de allí, ni unos ni otras, hasta la Baja Edad Media, cuando comenzó el desarrollo de las ciudades y se recobró el gusto por los placeres mundanos: en este momento se empezaron a formar importantes colecciones que, en muchos casos, serían origen de los grandes museos y bibliotecas. Con frecuencia, las colecciones contenían también libros, estampas, grabados y otros materiales, adquiridos por su carácter de objeto exclusivo; otras veces, los coleccionistas eran personajes poseedores de una considerable cultura que, a la vez que adquirían y conservaban objetos de arte, iban formando paralelamente una bien nutrida biblioteca. Algunas de estas colecciones mixtas han llegado hasta nuestros días juntas o por separado.

Muchos de los grandes museos y bibliotecas nacieron de las colecciones reales -Museo del Prado y Biblioteca Nacional de Madrid, Museo del Louvre y Biblioteca Nacional de París, Kunsthistorisches Museum y Biblioteca Imperial de Viena-, como instrumento para reforzar el poder real: es el caso de España, Francia, Austria o Rusia. Otras veces fue la aristocracia -Uffizi de Florencia- o los mecenas y coleccionistas -British Museum, Cluny-, y, en algunos casos, de la burguesía, como pasó en Holanda. En principio, biblioteca y museo solían formar un único conjunto que, con el tiempo, terminaría por dar lugar a dos instituciones diferente: en muchos casos, el museo retuvo los fondos bibliográficos que más se identificaban con sus colecciones.

Pero fue la Ilustración, la que hizo posible que estas colecciones se abrieran al público, primero tímidamente, después de manera cada vez más decidida, y cumplieran una función social. A partir del siglo XVIII los museos y las bibliotecas adquieren carácter público, aunque su acceso fuese muy limitado en principio. El primer museo público fue el British Museum (1753), formado por museo y biblioteca, cuyo núcleo primitivo era la colección privada del físico Sir Hans Sloane y los libros y manuscritos de Sir Robert Cotton. Casi un siglo antes (1683) se había fundado, aunque no abierto al público, el Ashmolean Museum de la Universidad de Oxford, formado por colecciones privadas de origen diverso, que también incluían libros manuscritos e impresos.

En 1781 se crea el Museo del Belvedere en Viena, aunque la entrada es aún muy restringida. En 1791 se fundó el Museo del Louvre, abierto al público tres días de cada diez desde

1793, pero no sería propiedad nacional hasta 1848. Por la misma época se creó oficialmente como institución pública el Museo del Prado, gracias a un decreto de José Bonaparte. Es la época en que comienzan a dar resultados prácticos las ideas ilustradas: se generaliza el sentimiento de que la cultura debe llevarse al pueblo para educarlo y mejorar su calidad de vida. El concepto generalista de cultura se refleja en museos y bibliotecas de carácter enciclopédico, donde todo tiene cabida. Por eso, sigue siendo frecuente que los museos contengan libros y que las bibliotecas guarden entre sus fondos monedas, medallas, cuadros y otros objetos.

Después de la segunda mitad del siglo XIX se inicia una tendencia que seguirá reforzándose hasta la I Guerra Mundial: los museos comienzan a definir sus límites y especializarse cada vez más. Al mismo tiempo, el fenómeno de la explosión documental aleja a cualquier biblioteca de la posibilidad de abarcar cuanto se publica, lo que las fuerza a seleccionar sus documentos y decantarse también hacia la especialización de sus fondos. De esta época es el Real Decreto de 20 de marzo de 1867, de creación del Museo Arqueológico Nacional y Museos provinciales, en el que se estipula que formarán parte del mismo *"todos los objetos arqueológicos y numismáticos que existan en la Biblioteca Nacional"* (Art. 3º, 1). El transvase de estos fondos trajo consigo también los libros especializados en las correspondientes materias, dando así lugar a lo que sería el núcleo original de la biblioteca de este museo. En los museos que se crean desde finales del siglo XIX en adelante, la biblioteca ya formaba parte de muchos de ellos como unidad con presencia propia. En algunos casos, fue la propia actividad museística la que terminó generando una biblioteca; en otros casos, incrementó la que ya existía desde la fundación. Tanto las bibliotecas como los museos se caracterizarán, a partir de ahora por dos aspectos fundamentales: especialización y vocación didáctica.

A largo del siglo XX, la creación de un nuevo museo incluía, de forma explícita, la de su biblioteca. Aparecen menciones a ello en el Real Decreto de 29 de Noviembre de 1091, en el que se aprueba el Reglamento para régimen de los museos arqueológicos del Estado servidos por el Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos, que desarrolla el Real Decreto de 20 de marzo de 1867 y que, refiriéndose a las bibliotecas de museo dice lo siguiente:

Art. 26. *"Los Museos tendrán para su uso particular una biblioteca o colección de libros propios de la especialidad a que sus estudios se dirigen; y en tanto en cuanto los recursos de sus consignaciones lo permitan, y cuando su importancia lo requiera, estará al frente de la biblioteca un empleado facultativo de los adscritos al establecimiento, designado por el jefe del museo, y sin perjuicio de que se ocupe de otros servicios a los que el Jefe lo destine"*.

Art. 27. *"Estas Bibliotecas, a pesar de su carácter particular, podrán ser utilizadas por el público, previa autorización especial del jefe del establecimiento"*.

Art. 28. *"Es cuanto se refiere a la organización facultativa. Lectura pública, régimen, etc., de la Biblioteca, el Bibliotecario se atenderá a lo preceptuado en el Reglamento de Bibliotecas públicas del Estado"*.

Por su parte, el Real Decreto 12 de diciembre de 1912, por el que se crea el Museo Nacional de Artes Industriales dice: *"El Museo, para atender a sus fines didácticos, tendrá una biblioteca formada por libros, revistas, estampas y fotografías referentes a las artes industriales, cuya adquisición se hará con cargo al presupuesto de material"* (Art. 5º). La Real Orden de 25 de febrero de 1931 por la que se reorganiza el Museo Arqueológico Nacional menciona lo siguiente: *"La Biblioteca, por lo que respecta al servicio del público, estará a cargo de un empleado administrativo, bajo la inspección del técnico encargado de ello. Los libros de numismática serán incorporados a la Biblioteca, formando un servicio especial y a disposición del público"*. (Art. 4º).

Desde entonces, la creación de un nuevo museo no se concibe sin que esté dotado de su correspondiente biblioteca. Paradójicamente, la reglamentación española de Museos aparecida más tarde ignora casi por completo la existencia de estas instituciones. No obstante, los museos de nueva creación cuentan con bibliotecas de diferente entidad -Centro de Arte Reina Sofía, Instituto Valenciano de Arte Contemporáneo, Thyssen-Bornemisza, Guggenheim- y algunas bibliotecas de las ya existentes han sido mejoradas (caso del Museo Arqueológico Nacional, Museo Nacional del Prado, Museo de Arte de Cataluña). En el resto del mundo, el crecimiento y refuerzo de las bibliotecas de museos se ha incrementado mucho más, posiblemente porque está más arraigada la idea de que el acceso a la información es un derecho social, lo que favorece la divulgación de la cultura y porque se ha llegado a considerar a estas bibliotecas como herramientas imprescindibles de investigación y de trabajo para el normal funcionamiento de los museos. Esta tendencia se ha demostrado especialmente fuerte en Estados Unidos, donde las bibliotecas de museos han experimentado un extraordinario auge -tres de las seis mayores bibliotecas de arte del país son bibliotecas de museos-, directamente relacionado con la función educativa del museo. Coolidge mantenía, hace ya más de treinta años la siguiente teoría:

"Now, the challenge of museum education is not to increase the number of visitor but to deepen the experience the average visitor receives. One must seek to persuade him to come more often, to look more slowly, to establish richer, more varied relationship to work and art. Any such campaign is bound to involve the library on many levels. Reading is indispensable in any serious effort to deepen understanding".

Por último, la aparición de las nuevas tecnologías de información ha hecho aún más relevante la figura de los bibliotecarios de museos, tanto por su mayor experiencia en estas cuestiones, como por ser, de hecho, canal de transmisión entre el museo y el exterior. La automatización de los museos ha agudizado este planteamiento y, en los últimos años, se percibe claramente una orientación hacia la integración de bibliotecas, archivos y museos. La tendencia de los próximos años será esta, como parecen reflejarlo los intereses de congresos y asambleas profesionales y la propia Comisión Europea, cuya DG XIII ha sustituido el programa "Telemática para bibliotecas" por el de "Integración de archivos, bibliotecas y museos", dentro del 5º Programa

Marco. Así lo habían entendido ya los propios profesionales; la *Encyclopedia of Library and Information Science*, hablando de museos, lo resume en estos términos:

"A particularly valuable member of a support staff is a competent and resourceful librarian. As we get further along the 20th century, it becomes increasingly apparent that those with understanding of new machinery for recording, retrieving, and disseminating data will be needed more and more. Much of this activity will be under library organization, and librarian of the future will probably have to be well-grounded in computer techniques" (Encyclopedia of Library and Information Science, 1968, vol. 18, p. 315).

2.6.6. Biblioteca de museo: definición y características.

Si las definiciones de biblioteca y museo son abundantes en las obras de referencia, no ocurre lo mismo con la de biblioteca de museo. Ni siquiera es fácil encontrar la definición de esta clase de instituciones en la bibliografía especializada. Martínez de Sousa (1993, p. 90-100) recoge hasta 67 entradas del término biblioteca (14 de ellas, remisiones), pero ninguna de ellas es biblioteca de museo. Sólo aparece incluida en la más que discutible segunda acepción de la entrada "Biblioteca especializada": *"Biblioteca privada que pertenece a una institución, como museos, diarios, revistas, etc."*. Carrión Gútiez recoge en el apartado *"Índice de acrónimos, nombre y materias"* de su *"Manual de bibliotecas"*, hasta 26 tipos diferentes: ninguna de ellos se refiere a las bibliotecas de museos (Carrión Gútiez, 1989, p. 736). El Glosario ALA define así a la Biblioteca de Museo (*Museum library*): *"Biblioteca mantenida por un museo que incluye material bibliotecario relacionado con sus exposiciones y áreas de especialización"* (Young, 1988, p. 228). La *Encyclopedia of Library and Information Science* mantiene que biblioteca de museo es:

"special collections of books and other materials which are maintained by museums for research and educational purposes and which stand in a direct supporting relationship to the collecting scope and purpose of the museum" (Encyclopedia of Library and Information Science, 1968, vol. 1, p. 589).

Ambas definiciones, aunque muy precisas, se centran en los fondos y funciones de la biblioteca de museos; pero, al señalar quién es el responsable de su mantenimiento, limitan la consideración a aquellas que están mantenidas por el propio museo, cosa que no tiene por qué ser necesariamente cierta, como se verá más adelante. Teniendo en cuenta lo dicho, podríamos concluir definiendo a la biblioteca de museo en los siguientes términos:

Biblioteca de museo: Colección de fondos documentales especializados, organizados para facilitar la adquisición, conservación, comunicación y presentación con fines de estudio, educación y deleite de los testimonios materiales que guarda un museo y apoyar las actividades propias del mismo.

Esta definición admite las siguientes condiciones:

Dependencia administrativa y económica. En la definición propuesta no se hace mención alguna a la dependencia administrativa y económica de las bibliotecas de museos, cuestión que, sin embargo, es una de las primeras que se plantean la mayoría de los autores consultados, entendiendo ambas como responsabilidad de mantenimiento. Con frecuencia insisten en la expresión "mantenida por un museo", cosa que no tiene por qué ser obligatoriamente cierta. La situación administrativa de una biblioteca no debe en ningún caso determinar su carácter de biblioteca de museo. Aunque es cierto que, hasta el momento, la mayoría de estas bibliotecas son unidades integradas en un museo del que dependen jerárquica y económicamente, no siempre se da esta situación: es el caso, por ejemplo, de la Bibliothèque des Arts de Francia, organismo independiente que, sin embargo, es la biblioteca de los museos franceses; o de la Biblioteca General d'Historia de l'Art, en Cataluña, que sigue un proceso similar. También la British Library fue, hasta 1972, la biblioteca del British Museum, sin que pueda decirse que dependía de él. Existen diversos modelos de bibliotecas de museos que, sin dejar de tener esta función, no dependen, en sentido estricto, de tales museos, por lo que no sería correcto limitar su carácter a la relación administrativa y económica de ambas instituciones.

Dependencia orgánica. La dependencia orgánica de las bibliotecas de museos sí que plantea una situación mucho más espinosa. Si entendemos como dependencia orgánica la integración en una estructura jerárquica administrativa, la cuestión nos remite al apartado anterior. Si, por el contrario, entendemos dependencia orgánica la relación que existe entre los diversos órganos de una institución, es evidente que la biblioteca, en todos los casos, debe considerarse dependiente del museo. Este sentido de dependencia está implícito en la definición, cuando expone las funciones de la biblioteca: apoyar, facilitar las del museo. No sería posible llevarlas a cabo si no se contara con una perfecta integración dentro del mismo.

Tipos de fondos. Si no resulta fácil determinar qué clase de documentos forman los fondos de las bibliotecas en general, aún es más complejo hacerlo con las de museos, que no tienen bien definidas sus fronteras con la institución-patrón, asunto que, a medida que se desarrollan nuevos tipos de soportes y nuevos sistemas de acceso a la información se hace cada vez más confuso. Esta imprecisión queda patente, incluso, en la propia delimitación del término "Documento": AENOR (1994, p. 22) dice que es una "Información registrada que puede considerarse como una unidad en un proceso de documentación"; el Glosario ALA (Young, 1988, p. 116), "Material de distintas clases en el que se registra un trabajo, parte de este, o muchas obras. Entre los diversos tipos de documentos figuran los libros y el material similar a ellos, hojas impresas, gráficos, manuscritos, grabaciones sonoras y de

vídeo, películas cinematográficas y ficheros de datos legibles por la máquina". Martínez de Sousa (1993, p. 284), "Expresión del pensamiento (biografía, relato, texto laudatorio, funerario, testamentario, etc.) por medio de signos gráficos (letras, dibujos, pintura, etc.) sobre un soporte (piedra, pergamino, papel, lienzo, película, cinta, etc.).."; Carrión Gútez (1988, 9. 714), "Toda fuente de información registrada sobre cualquier soporte". Por su parte, Guinchet y Menou consideran documento a "un objeto que ofrece información", y los clasifican según sus características físicas, naturaleza, material, forma de producción, etc. (Guinchet y Menou, 1983, p.839). Fothergill y Butchart (1992, p. 14) opinan que documento es "una unidad de material que contiene información" y ponen el énfasis más en el contenido que en el continente.

La mayoría de las definiciones recogidas coinciden en el aspecto sustancial del documento, es decir, su valor como testimonio, sea de un hecho histórico, pensamiento, o cualquier otro tipo de información. Esto supone que el documento debe reunir dos características: que tenga un soporte material y que contenga una información, pero, tanto uno como otra pueden responder a muy diversos tipos. Esta circunstancia crea un problema en la delimitación de lo que debe ser considerado como fondo de biblioteca, especialmente porque algunos documentos pueden estar en conflicto con lo que se entiende como fondo de museo. Una prueba evidente de este problema se detecta en la obra de la Comisión de la Normalización Documental de Museos (1996, p.10), que distingue, dentro del museo, entre fondos museográficos, documentales, bibliográficos y administrativos, cada uno de los cuales define en los siguientes términos:

1. *Fondos museográficos: Series objetuales, en materiales diversos, y generalmente tridimensionales, de bienes pertenecientes al Patrimonio Histórico español ("conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural", Ley PHE, art. 59.3), cuya conservación, catalogación, restauración y exhibición ordenada constituye la función básica del museo.*
2. *Fondos documentales: Series documentales en soportes diversos de escritura, imagen y sonido, cuya característica común básica es ser ejemplares "únicos", no meras copias de una edición. Constituyen un tipo especial de fondos museográficos, que sólo ocasionalmente tienen interés expositivo, pero que son un pilar fundamental para la investigación. La delimitación de esta categoría de fondos será siempre arbitraria, estando en relación directa con la definición que se da a los fondos museográficos en el contexto de cada museo.*
3. *Fondos bibliográficos: Series documentales en soportes diversos (monografías, publicaciones seriadas, y materiales especiales en términos bibliotecarios), cuya característica básica es ser ejemplares de una edición sistemática, no bienes únicos. Son un elemento básico de apoyo a la investigación, exhibición y difusión de los fondos museográficos.*
4. *Fondos administrativos: Junto a estas series, el Museo produce una gran cantidad de documentación estrictamente administrativa, derivada de la gestión de las propias colecciones o de la actividad general del centro,*

en muchas ocasiones con valor legal a largo plazo, que necesita del mismo control y ordenación, y que puede considerarse analíticamente una cuarta "serie".

La confusión que provocan estas cuatro definiciones es evidente: no queda claro en ningún momento por qué los fondos museográficos deben ser "generalmente tridimensionales"; por qué la delimitación de fondos documentales será arbitraria, dejando su delimitación a la "definición que se de a los fondos museográficos en el contexto de cada museo" -afirmación sorprendente en un documento que pretende la normalización-; qué significa "tipo especial de fondos museográficos"; qué diferencia hay entre fondos documentales y administrativos y por qué estos últimos -y no aquellos- pueden tener valor legal a largo plazo.

En el caso que nos ocupa -la delimitación de los fondos de las bibliotecas de museos-, esta confusión puede afectar gravemente al concepto que se tenga de la misma biblioteca y, de hecho, es un reflejo de falta de claridad con que se contempla a las bibliotecas dentro de los propios museos. Si hacemos caso de la definición, por lo pronto, todos los manuscritos dejarían de ser "fondos bibliográficos" -son piezas únicas-, lo que contradice la propia Ley de Patrimonio Histórico ("*Son bibliotecas las instituciones culturales donde se conservan... libros, manuscritos, y otros materiales bibliográficos...*"). Mientras tanto, muchos grabados y estampas quedarían en situación imprecisa: si son series pasan a considerarse "fondos bibliográficos", si piezas únicas, podrían ser considerados "fondos documentales". Más difícil aun sería considerarlos fondos museográficos, ya que no son tridimensionales (museos como el Albertina de Viena, o las pinacotecas quedaría prácticamente reducidos a nada). La expresión "materiales especiales en términos bibliotecarios" no se sabe bien a qué se refiere y, desde luego, cuando se trata de clasificar documentos en diferentes soportes no se puede hablar de monografías y publicaciones periódicas, ya que estas no se diferencian por esta característica, sino por la forma de producción.

Hormulos (1992, p. 48-50) señala otro tipo de diferencias entre los fondos de bibliotecas y museos: diferente grado de redundancia con los fondos de otras instituciones, diferente capacidad de comunicación por sí mismo y posibilidad de interacción con los usuarios. Además, como mantiene Bierbaum (1994, p. 9), la biblioteca de museo es, ante todo, una biblioteca especializada. "*Biblioteca formada por obras correspondientes a una sola disciplina o rama del conocimiento... Biblioteca privada que pertenece a una institución, como museos, diarios, revistas, etc.*", la define Martínez de Sousa (1993, p. 96-97); "*Biblioteca establecida, mantenida y administrada [...], un organismo estatal u otro grupo o entidad que tienen interés por una materia específica para atender las necesidades de información de sus miembros o personal y alcanzar los objetivos de la organización. El ámbito de las colecciones y de los servicios se limita al interés en la materia de la organización que mantiene la biblioteca*", la define por su parte el Glosario ALA (Young, 1988, p. 323). Aunque ambas definiciones presentan algunos discutibles, no cabe duda que, al menos, queda delimitado el ámbito de interés de los fondos en las bibliotecas de museos: el campo de dedicación del propio museo.

La clase y número de documentos que constituyen los fondos de una biblioteca pueden provocar conflictos con otras instituciones. En el caso de las bibliotecas de museos, la definición del tipo de fondos que le son propios depende de tres factores: a) el grado de desarrollo técnico y orientación de la biblioteca; b) las funciones que desempeña y servicios que presta; y c) la especialización del museo al que sirve. Dentro de estas variables, nada impide que los soportes, naturaleza o tipo de publicación sean tan variados como se estime necesario. Así pues, se puede decir que los fondos propios de una biblioteca de museo son

aquellos documentos textuales, sonoros, audiovisuales o iconográficos, en cualquier tipo de forma y soporte, cuyo contenido responda al área de interés del museo al que atiende y le sirvan para alcanzar los objetivos y desempeñar las funciones que tiene asignadas tanto la biblioteca como el propio museo.

Es cierto que también esta definición deja poco claros los límites entre ambas instituciones. Pero es que, como decía Hormulos (1992, p. 48-50), bibliotecas y museos comparten muchas características comunes y es virtualmente imposible determinar donde termina una y comienza la otra. Por eso es más conveniente no tratar de ajustar hasta los últimos límites unas diferencias que, por ser artificiales, acabarán llevando a crear más confusión que claridad. A medida que la sociedad evoluciona y avanzan los nuevos sistemas de información, la diferencia entre bibliotecas y museos se hace más y más imprecisa: al final, siempre debe ser el sentido común quien dicte la última palabra. En líneas generales, se caracterizan por los siguientes aspectos:

Fondos. Lo que, por el contrario, no ofrece dudas, son las características que debe reunir la colección: especializada y ordenada. Debe ser especializada, porque si no, difícilmente podría responder a las funciones que tiene asignadas y, sobre todo, porque, estando orgánicamente relacionada con el museo, responderá a la definición de este, lo que supone ya de por sí, especialización. No obstante, el concepto de "especialización" permite algunos matices. En ciertos casos, la especialidad de una biblioteca de museo puede no estar limitada a la materia de la que se ocupan sus fondos, sino que puede incluir determinados tipos de documentos relacionados con la temática del museo por su soporte, forma u origen. Es el caso, por ejemplo, de la biblioteca de un museo especializado en Historia Medieval, que puede contar entre sus fondos con manuscritos, sea cual sea su temática -ellos mismos son, de por sí, temas-; o de un museo de fotografía, que, además de documentos sobre fotografía, incluiría reproducciones fotográficas. Por ello, conviene entender la característica de "especializada", con un sentido amplio.

Usuarios. Determinados por las funciones que llevan cabo las propias bibliotecas. En el caso de que una biblioteca de museo cumpla con todas las funciones que se le supone debe tener asignadas, sus usuarios serán el personal del museo, investigadores en el campo de la especialidad que cubra, estudiantes y público interesado en general. Es decir,

todas aquellas personas interesadas, directa o indirectamente, y con cualquier objetivo, en las materias cubiertas por la biblioteca. A veces, los propios usuarios potenciales no perciben su calidad de tales por un desenfoque de la verdadera función de las bibliotecas de museos. Aisa, directora de la Biblioteca del Museo del Prado, dice en este sentido (1998, p. 43): *"El problema secular de las bibliotecas de museos ha estado (y está) en que el público siempre ha conocido a éstos como centros de conservación y exposición y no como centros de investigación"*. Es evidente que, si la biblioteca no cumple con alguna de las funciones antes señaladas, o carece de los medios para atender a todos sus posibles clientes, puede estar excluyendo a un tipo de usuarios; pero tampoco esto será motivo suficiente para dejar de considerarla como tal biblioteca de museo.

Límites. Los apartados anteriores indican lo que es una biblioteca de museo: los límites marcan lo que no lo es. Siguiendo el mismo trayecto, se puede afirmar que los límites de una biblioteca de museo están definidos por las siguientes fronteras:

- Límites en cuanto a la relación funcional con el museo. Una biblioteca de museo puede depender o no administrativa y económicamente del mismo, pero debe mantener una relación funcional bien definida, es decir, debe trabajar fundamentalmente para el museo, entendiendo éste en un sentido amplio que incluye personal interno y público. Una biblioteca pública con un fondo especializado o una biblioteca universitaria pueden prestar servicios de apoyo, pero no son bibliotecas de museos.
- Límites relacionados con los fondos especializados. La condición de especialidad de los fondos del museo plantea a menudo situaciones conflictivas. En primer lugar, porque los propios museos no siempre tienen bien definidos sus propios límites, lo que se refleja evidentemente en todos los servicios, incluyendo la biblioteca. Además, en ciertos casos, los museos más antiguos, conservan fondos bibliográficos que poco o nada tienen que ver con sus colecciones, y que casi siempre son restos de las instituciones de las que proceden originalmente. Probablemente, el caso más típico de esta situación era el del British Museum cuya biblioteca no pasó a considerarse organismo independiente hasta 1972: aunque, de derecho era la biblioteca de un museo, de hecho esta función era bastante cuestionable. John Coolidge, director del Fogg Museum, avisaba sobre ello comparando ambas instituciones con *"one of those early medieval grotesques where two intertwined dragons are busily engaged in devouring one another"*.
- Límites relacionados con el uso de los fondos. Muchos museos guardan fondos documentales diversos que de ningún modo pueden considerarse, no ya bibliotecas de museos, sino ni siquiera bibliotecas. Esta situación tiene dos vertientes: la de

aquellas obras que, por su interés especial se exponen en vitrinas o se guardan en depósitos, para su exhibición y conservación exclusivamente y fuera del acceso normal de los usuarios, y aquellos otros fondos que se han ido adquiriendo por los diferentes departamentos del museo, para hacer frente a necesidades concretas y que se encuentran igualmente fuera de los canales de acceso común. La *Encyclopedia of Library and Information Science* (1968, vol. 1, p. 689) es muy clara sobre el particular cuando manifiesta que *"These books, if they are kept uncataloged in offices and backrooms, do not by themselves make a library"*

La definición propuesta reduce al mínimo las características básicas de lo que debe entenderse como una "biblioteca de museo" y deja abiertas, intencionadamente, algunas otras que, a menudo, se han tomado como fundamentales y sin embargo, pueden inducir a error. De esta forma, se pretende precisar cuanto sea posible el concepto de biblioteca de museo sin establecer unos límites que la recorten, dejando un margen de flexibilidad suficiente para incluir en ella a todas aquellas bibliotecas que puedan considerarse realmente como tales. Aunque se ha huido de cualquier extremo, parece preferible adoptar una posición más amplia que evite exclusiones inconvenientes.

2.7. Las bibliotecas de los Museos Estatales.

Los Museos de gestión directa de la Subdirección General de Museos Estatales y competencia exclusiva del Ministerio de Educación y Cultura, son aquellos que no tienen funciones transferidas a otras Administraciones ni carácter de Organismo Autónomo, su mantenimiento corre a cargo exclusivo del Ministerio de Educación y Cultura y se encuentran regulados por el Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos (B.O.E. n° 14, de 13 de mayo de 1987, corrección de errores, B.O.E. n° 251, de 20 de octubre de 1987), por el propio Reglamento y por el Real Decreto 496/87 de 17 de marzo, por el que se modifica el artículo 22 del Reglamento de Museos de Titularidad Estatal

Para que una institución se considere dentro del rango de Museos Estatales: deben reunir los siguientes requisitos (Losada Aranguren, 1985, p. 352):

- 1º: Que el sostenimiento de sus cargas económicas se haga, fundamentalmente, con fondos estatales.*
- 2º: Que el conjunto de sus colecciones sea, cuando menos, expresión de la diversidad cultural española y/o su desarrollo.*
- 3º: Que reúna un conjunto de servicios especializados de difícil generalización, pero que puedan servir de apoyo a otros centros museísticos.*

No forman parte de este grupo los museos constituidos como organismos autónomos y, por tanto, no dependientes de la Dirección general de Bellas Artes, aunque participen de todas las restantes condiciones.

3. FUENTES, MÉTODOS Y CAMPO DE TRABAJO

Este capítulo explica el método empleado para llevar a cabo la tesis, las fuentes consultadas y los planteamientos teóricos que han justificado las líneas de investigación, delimita el campo de trabajo y hace una breve revisión de las fuentes utilizadas y del estado de la cuestión.

Cualquier tarea encaminada a alcanzar determinados objetivos obliga a la elección de las vías que se emplearán para ello, que son los métodos de trabajo. El método, que procede del griego “μετοδος”, compuesto de “ηοδος”, camino, es la “manera sistemática de hacer una cosa” (Moliner), el “modo de hacer con orden una cosa” (Casares) o, según la Real Academia, el “modo de decir o hacer con orden”, el “modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa”, pero también el “procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla”.

Según la definición de Kerlinger (1960) el método científico se entiende como “el estudio sistemático, controlado, empírico y crítico de proposiciones hipotéticas acerca de presuntas relaciones entre varios fenómenos”, y en una obra posterior (1973), menciona la diversidad de métodos y su relación con los niveles de conocimiento, identificando como superior el llamado método científico. Según Bacon, el método científico se caracterizaba por los procesos de observación, inducción, hipótesis, prueba de la hipótesis por experimentación, demostración o refutación de la hipótesis y conclusiones. En cualquier caso, se considera que la característica más particular del método científico es la capacidad de repetición. No obstante, numerosos autores discrepan en cuanto a la posibilidad de aplicar este concepto a la investigación en el campo de algunas ciencias, tales como las de carácter sociológico o humanísticas, en cuyo caso la experimentación no siempre es posible, precisamente por la inviabilidad de la repetición. En un sentido más específico, el método se entiende como “una reunión de reglas” (Kerlinger, 1969) y, en esta acepción, la elección de los métodos empleados está siempre determinada por el tipo de actividad que se lleva a cabo y de los objetivos que se espera alcanzar: para diferenciarlos de los métodos generales se pueden denominar procedimientos, un concepto más cercano a la función que desempeñan.

3.1. El método.

3.1.1. Los precedentes: observación, inducción, hipótesis.

Los precedentes al planteamiento mismo de un trabajo tienen muchas veces un carácter más intuitivo que sistemático: se percibe que existe un problema (observación), aunque este no se haya definido claramente, y se intuye que es necesario hacer algo, pero no se sabe qué ni cómo. Las etapas preliminares de la tesis no fueron una excepción, ya que era evidente el mal funcionamiento de las bibliotecas de museos y, además, este era el campo profesional de la autora, que era responsable de la biblioteca del Museo Arqueológico Nacional. Esta primera apreciación entraba en lo que podríamos llamar "percepción intuitiva del problema" y, para que adquiriera rango de "problema constatado" era preciso diagnosticar no solamente que, efectivamente, esos problemas existían, sino determinar con precisión de qué problemas se trataba (inducción). Los primeros resultados obtenidos darían lugar a la hipótesis.

La observación más inmediata hacía evidente la escasa popularidad de las bibliotecas de museos españoles, auténticas desconocidas incluso entre los profesionales de bibliotecas: este aspecto es visible incluso desde el exterior. Una observación más detallada y sistemática puso de manifiesto otras deficiencias: escasa satisfacción de los usuarios, obsolescencia de los sistemas de trabajo, lagunas en las colecciones, mal funcionamiento del proceso documental... De todas estas premisas era lógico inducir que las bibliotecas de los museos españoles, en general, no funcionan, o funcionan muy mal.

La necesidad de modernizar la biblioteca del Museo Arqueológico Nacional, sistematizar los procesos bibliotecarios y mejorar los servicios, hizo necesario encarar el primer análisis. El resultado de la aplicación de los primeros -y elementales- procedimientos estadísticos, tales como el control diario de visitantes, el recuento de los fondos o el cálculo del tiempo empleado en cada etapa de las tareas que se llevaban a cabo, proporcionó pruebas fehacientes de que los problemas existían; aún más, que eran bastante más graves de lo que en principio se temía. El resultado obtenido no era ni siquiera un diagnóstico: sólo se pusieron a la vista los síntomas. Pero de esta etapa surgió la hipótesis general: las bibliotecas de los museos tenían un coste elevadísimo y obtenían unos resultados muy escasos. Demostrar esta hipótesis no parecía complicado: ofrecer posibilidades de mejora era más complejo.

3.1.2. Prueba de la hipótesis por experimentación, demostración o refutación de la hipótesis.

La decisión de automatizar la biblioteca para modernizar los procesos documentales obligó a llevar a cabo una revisión profunda de todas sus actividades y fondos, lo que permitió diagnosticar con más precisión otros problemas ocultos. Pero lo más decisivo fue el interés que mostraron otras bibliotecas de museos por iniciar un proceso similar. Este inesperado interés hizo necesario analizar, aunque fuera someramente, cada una de ellas, lo que dio como resultado la constatación de que padecían problemas iguales o mayores a los del Museo Arqueológico Nacional. Ya este primer examen puso también de manifiesto que muchas de las bibliotecas disponían de recursos suficientes para prestar mejores servicios de los que estaban ofreciendo. Era necesario, pues, proceder a una evaluación más detallada y, si era posible, proponer medios para rentabilizar los bienes que ya existían y que estaban siendo desaprovechados.

En 1996 se acometió el primer proyecto de mejoras en la Biblioteca del Museo Arqueológico Nacional, precedido de un riguroso análisis de la situación. Todos los planes se basaban en la introducción de instrumentos de gestión y en la racionalización de los procesos de trabajo. Se llevaron a cabo contando exclusivamente con los medios de que disponía la propia biblioteca, excepto el equipamiento informático –tanto equipos como programas–, que se adquirió casi al inicio del proyecto, y de los recursos humanos, que se vieron disminuidos durante el mismo. Los resultados se controlaron sistemáticamente con la aplicación de procedimientos estadísticos. No tardaron en apreciarse los efectos: aumentó considerablemente el número de visitantes, mejoró la satisfacción del usuario y se multiplicaron los servicios. Es decir, se confirmaba la segunda parte de la hipótesis: era posible rentabilizar este tipo de bibliotecas con escasa aportación económica, lo que las hacía mucho más utilizables a medio plazo.

3.2. Planteamientos teóricos acerca del método.

Antes de comenzar los trabajos prácticos era preciso determinar los planteamientos teóricos sobre los que iban a sustentarse, ya que, además de proporcionarle un fundamento ideológico, señalan los métodos que se deben emplear y la forma de utilizarlos, y que afectan al concepto de gestión, a la forma de evaluación y al diseño del plan estratégico.

3.2.1. El modelo de gestión.

El proyecto presentado se basa en un concepto de gestión propio de la corriente situacional, centrada en la gestión de la contingencia: acepta que cualquier principio técnico sólo es eficaz en algunos casos, y que se ha de buscar la flexibilidad y la adaptación a las condiciones de cada momento a lo que más convenga. Parte del análisis de la situación actual y trata de adaptar las condiciones reales a la práctica de la gestión. Como es habitual en esta corriente, se apropia de elementos procedentes de otras: de la científica toma la sistematización de los principios de la gestión, la aplicación de criterios objetivos, la normalización de los procedimientos, la especialización de los elementos de trabajo, la selección racional y la formación, la cooperación entre gestores y gestionados y la división de trabajo y responsabilidades; de la clásica acepta el principio de la unidad de dirección, pero no de mando, y la subordinación al interés general; la corriente del sistema influye en los principios de planificación, organización, información y coordinación; se adueña de la necesidad de equilibrio entre contribución y satisfacción subyacente en la de la autorrealización; de la teoría de la decisión toma los procesos matemáticos y cuantitativos, los métodos de recogida de datos, la aplicación del análisis científico a la gestión y el uso de la informática. Además, reconoce las motivaciones económicas, recomienda los estímulos materiales, oportunidades personales, condiciones físicas y beneficios ideales y acepta el principio de remuneración equitativa pero, en estas cuestiones, se encuentra limitado por la normativa vigente..

3.2.2. El modelo de evaluación

Para llevar a cabo la evaluación de las bibliotecas y, especialmente, la medición de los recursos disponibles, se decidió utilizar la evaluación objetiva y cuantitativa, que era la más necesaria y fiable como punto de partida. Para la evaluación inicial se utilizaría un sistema de macroevaluación, temporal e inicial, y se proponen programas de microevaluación para comprobar, posteriormente, el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos: ambos tendrán aplicación endógena y exógena. Siguiendo a Childers y Van House (1993), el objetivo de la evaluación es doble: mejorar el proceso de toma de decisiones, para aumentar el rendimiento de las bibliotecas y justificar el presupuesto y obtener los recursos necesarios para su mantenimiento. Los procesos concretos de evaluación se analizan con más detalle en la segunda parte de la tesis "Análisis de la situación actual"

La evaluación del entorno se lleva a cabo por la medida del microentorno y el macroentorno, que permiten obtener los perfiles de ambos: esto ofrece suficientes datos para la primera parte del análisis de las oportunidades y amenazas. La evaluación del sistema bibliotecario

que forman las bibliotecas de los Museos Estatales aporta la información necesaria para establecer las debilidades y fortalezas que las definen. Todos estos elementos componen el análisis SWOT que es el resumen de la evaluación de las bibliotecas, con vistas a su posible desarrollo.

3.2.3. Los modelos de estrategia

El proyecto desarrolla un modelo de estrategia mixta, en su mayor parte de expansión, pero que no desdeña utilizar algunas estrategias de diversificación. Así, intenta aumentar el número de usuarios y la demanda (penetración) y mejorar la calidad de los servicios (desarrollo de productos), que son estrategias de expansión; pero también pretende ofrecer nuevos productos, especialmente de carácter complementario, lo que es una estrategia de diversificación.

La precaria situación actual de las bibliotecas de los Museos Estatales aconsejan combinar ambas estrategias porque, en este caso, se complementa. Sin un incremento de servicios y productos es difícil atraer nuevos usuarios, pero sólo el aumento de la clientela garantiza el desarrollo de los nuevos servicios y reduce su coste. Si no se consigue este objetivo, es vano plantearse alcanzar otros, ya que en la actualidad cada servicio que se presta al usuario tiene un coste exorbitante que no se podrá mantener por mucho tiempo.

3.2.4. El modelo de planificación estratégica.

La planificación que se propone consta de un Plan estratégico, apoyado en la misión y los objetivos generales de las bibliotecas, que incluye a su vez varios planes operativos, basados en sus funciones especializadas y propone líneas de seguimiento posterior. Según señalaban Navas López y Guerras Martín (2000) el programa presenta tres niveles: el corporativo, que considera las bibliotecas en relación con su entorno, la estrategia de negocio, que sienta los principios de desarrollo individual; y la estrategia funcional, que dispone el uso táctico de los recursos para obtener resultados óptimos.

3.3. Delimitación del campo de trabajo

3.3.1. Bibliotecas incluidas.

El campo del trabajo sobre el que se lleva a cabo el estudio, es el grupo de bibliotecas que gestiona directamente la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales del Ministerio de Educación y Cultura (Secretaría de Estado de Cultura), y solamente éstas. Son las que se relacionan a continuación.

- Centro Nacional de Investigación y Museo de Altamira. Santillana del Mar (MCIAC)
- Casa y Museo del Greco. Toledo (CMGTO)
- Museo Sefardí. Toledo (MSTO)
- Casa Museo de Cervantes. Valladolid (CCVA)
- Museo Nacional de Escultura. Valladolid (MNEVA)
- Museo Nacional de Arte Romano. Mérida (MNARM)
- Museo de América. Madrid (MAM)
- Museo Nacional de Antropología. Sede de Alfonso XII. Madrid (MNAM) *
- Museo del Pueblo Español. Madrid (MPEM)
- Museo Arqueológico Nacional. Madrid (MANM)
- Museo Nacional de Artes Decorativas. Madrid (MNADM)
- Museo Cerralbo. Madrid (MCM)
- Museo Nacional de Ciencia y Tecnología. Madrid (MNCTM)
- Museo Nacional de Reproducciones Artísticas. Madrid (MNRAM)
- Museo Romántico. Madrid (MRM)
- Museo Sorolla. Madrid (MSM)
- Museo Nacional de Arqueología Marítima. Cartagena (MNAMC)
- Museo Nacional de Cerámica González Martí. Valencia (MNCV)

3.3.2. Bibliotecas excluidas.

No se incluyen las bibliotecas de los Museos que dependen de otras Direcciones Generales: Museos de las Reales Academias -dependientes del Instituto de España-, Museos del Consejo Superior de Investigaciones Científicas o Museo del Teatro -dependiente del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM). Tampoco se incluyen el Museo Nacional

del Prado ni el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, organismos autónomos con rango ellos mismos de Direcciones Generales.

*El Museo Nacional de Antropología tiene dos sedes que, aunque institucionalmente forman un solo museo, en realidad funcionan como dos instituciones independientes -de hecho, cada una cuenta con su propia biblioteca, con fondos muy diferentes. La sede del primero, al que, de aquí en adelante llamaremos Museo del Pueblo Español, está en la Avenida Juan de Herrera de Madrid (antigua sede del Museo Español de Arte Contemporáneo); el segundo, al que llamaremos Museo Nacional de Antropología ocupa la sede de lo que fue, hace años, el museo del mismo nombre, en la calle Alfonso XII de Madrid

3.3.3. Causas para la inclusión o exclusión.

Las razones que han llevado a escoger estos museos y excluir a los otros como campo de trabajo son varias. En primer lugar, los centros elegidos representan una muestra bastante elocuente de lo que pueden ser los diferentes museos: los hay grandes, pequeños y medianos, de orientación general o monográfica, de temática múltiple (arte, arqueología, ciencia y técnica, etnológicos, recreación de casas o períodos históricos), con diferentes tipos de visitantes e incluso temporalmente cerrados al público, situados en el centro y en la periferia, en grandes, medianas y pequeñas poblaciones, anticuados, renovados y en vías de renovación y con muy distintas dotaciones presupuestarias y de personal. Sus bibliotecas son fiel reflejo de esta diversidad y, por tanto, permiten trabajar con múltiples condiciones y obtener resultados aplicables a muy distintos casos.

Si la primera razón para elegir esta muestra de estudio ha sido la diversidad, la segunda razón ha sido la uniformidad. Como todas ellas dependen de la misma entidad (es decir, tienen el mismo patrón), presentan, desde el punto de vista orgánico, estructural, legal, administrativo y económico, un perfil homogéneo: todos se rigen por las mismas normas, dependen de las mismas instituciones, tienen una estructura parecida, están atendidos por el mismo personal y, lo que es más importante, se nutren de los mismos presupuestos. Como consecuencia, deben rendir las mismas cuentas y se espera de ellos, en líneas generales, los mismos servicios. La uniformidad de las bibliotecas estudiadas permite llevar a cabo estudios muy exactos, que perderían precisión si fuera necesario analizar diferentes inversiones para distintos resultados. Eso no quiere decir que los métodos utilizados no sean aplicables a otros casos, pero no es aconsejable que se lleven a cabo simultáneamente, ni que los resultados finales puedan compararse sin más. Por esta causa se decidió, finalmente, la exclusión de determinadas bibliotecas de la Secretaría de Estado de Cultura que, en principio, se incluyeron también en la muestra (Museo del Teatro, Museo del Prado, Centro de Arte Reina Sofía).

La tercera razón fue la necesidad de elegir entre exhaustividad o precisión. Era necesario tener en cuenta que se partía de una situación, por parte de las propias bibliotecas, de

desconocimiento casi total de los datos fundamentales para el análisis y que, en muchos casos, sería necesario identificar muy bien el terreno estudiado para poder realizar apreciaciones que aseguraran un mínimo de fidelidad. Se estimó preferible limitar el campo de estudio y obtener resultados precisos, a abarcar mayor extensión con el riesgo de perder exactitud: conviene tener presente que se trataba de evaluar el coste-resultados de las bibliotecas y que esto supone emplear sistemas de medida cuantitativas, donde las magnitudes y los parámetros empleados deben ser todos de igual naturaleza.

Otra cuestión que obró a favor de la elección de estas bibliotecas fue la actitud, en principio positiva, no ya de la Dirección General de Bellas Artes, sino de la propia Secretaría de Estado de Cultura, hacia la idea de emprender tareas de mejora y renovación de estas instituciones, convencidos como dicen estar del valor de sus colecciones y de la necesidad de rentabilizarlas. También es digna de mención la favorable acogida que este tipo de medidas suele tener entre los responsables de las bibliotecas sujeto del estudio, ya sean bibliotecarios, conservadores o incluso directores de museos. Es preciso destacar el franco interés manifestado por algunas instituciones, como es el caso del Museo Nacional de la Ciencia y la Tecnología, Museo Nacional de Arte Romano, Museo Nacional de Artes Decorativas, Museo Arqueológico Nacional, Biblioteca del Museo del Pueblo Español, Biblioteca del Museo de América y Biblioteca del Museo Romántico, aunque, en términos generales, se puede afirmar que la práctica totalidad de las instituciones se muestran muy favorables a llevar a cabo una evaluación con vistas a mejorar la calidad de sus servicios.

No se puede decir lo mismo de la generalidad de las plantillas de los museos que, con frecuencia, no parecen demostrar demasiado interés en sus bibliotecas y, desgraciadamente, suelen ver las propuestas de mejora con claros -e inexplicables- síntomas de desconfianza. Tampoco ha sido muy favorable la actitud de los museos definitivamente excluidos. Hay que señalar, por su importancia, el caso del Museo Nacional del Prado, que demostró gran interés por este tipo de empresas durante el tiempo en que fue su director don José María Luzón Nogué, para caer más tarde en una total indiferencia, a pesar de la actitud favorable de los bibliotecarios. Y, sobre todo, es necesario destacar la postura abiertamente negativa de la Biblioteca del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, de la que no se obtuvo respuesta alguna.

En todo caso, aunque la diferente acogida dispensada por responsables y profesionales en general puedan facilitar o complicar enormemente el desarrollo de un trabajo, no ha sido esta la causa de que, finalmente, el estudio terminara inclinándose hacia la elección de las bibliotecas de Museos Estatales. La razón, relacionada, eso sí, con la actitud de unos y otros, ha sido más bien, la de intentar asegurarse de que el trabajo tiene una continuación práctica. Es decir, que los resultados obtenidos serán tomados en cuenta para la aplicación de medidas de mejora y no se quedarían en las conclusiones de una mera disquisición especulativa. Nunca se tiene la certeza de que los resultados

de un trabajo teórico vayan a tener utilidad funcional; pero se puede estar casi convencido de que, las empresas que se inician contra la voluntad de los sectores implicados directamente en ellas, tienen muy pocas posibilidades de llegar a buen término. En el capítulo que se ocupaba de definir los objetivos se declaraba que la meta del estudio no está en el estudio mismo, sino que tiene la ambición de servir de base para la planificación de actividades de mejora: era importante delimitar el trabajo a aquellas instituciones donde tales actividades se contemplaran como realizables.

Finalmente es necesario reconocer una última razón, y no la más pequeña, que determinó el campo de estudio: la vinculación profesional de la autor a del trabajo con las bibliotecas elegidas. Esta circunstancia ofrece la ventaja de conocer profundamente el terreno sobre el que se trabaja y, en cierto modo, facilita el acceso a muchas informaciones. Recíprocamente, como se decía antes, existe la relativa seguridad de que los resultados del estudio tendrán aplicación inmediata sobre el sujeto estudiado, con un doble resultado: la posibilidad de introducir mejoras en la gestión de las bibliotecas y la de emprender nuevos proyectos que lleven a evaluar otros aspectos de las mismas, ampliar la cantidad de servicios y elevar el nivel de calidad. Es decir, ofrece la cercana posibilidad de gestionar mejor los recursos y orientarse hacia la consecución del objetivo principal: implantar un proceso de mejora de la calidad en las bibliotecas de museos

3.4. Procedimientos.

3.4.1. Análisis de la situación actual.

Una vez establecidos los presupuestos teóricos y elegidos los sistemas de trabajos, se podía pasar a la ejecución del mismo, que constaba, en primer lugar, del análisis de la situación actual, dividida en análisis del entorno (macroentorno y microentorno), análisis del sector y análisis SOWT. Aunque los campos de análisis eran diferente (y, en cierto modo, concéntricos), los instrumentos eran idénticos: la evaluación cuantitativa sistemática, bajo diferentes formas.

Lancaster (1996) propone una vía metodológica que vaya de la propuesta más amplia a la más restringida para comenzar luego a evaluar desde la más sencilla a la más compleja. La primera etapa es definir la misión y objetivos de la biblioteca (resultados): qué se pretende conseguir. La segunda, determinar los servicios (productos) que son necesarios para alcanzar los resultados: cómo se va a hacer. La tercera, detallar los medios (recursos) para poner en marcha los servicios: con qué se va a hacer. La evaluación partirá desde aquí, siguiendo la secuencia recursos-productos-resultados y, confrontando la situación real con la ideal. Y, de la misma forma que las medidas cualitativas de los productos pueden ser tomados como indicadores de la consecución de resultados, algunos métodos de medición de recursos pueden servir para evaluar los productos o servicios.

3.4.2. Etapas del trabajo de campo.

El trabajo se llevó a cabo en varias etapas agrupadas en cuatro bloques que abarcaron los preliminares, la planificación de la tarea, el desarrollo de la evaluación propiamente dicha y el análisis de resultado

3.4.1.1. Etapas previas. Engloba a todas las actividades que se desarrollaron desde los primeros planteamientos hasta la puesta en marcha de la evaluación. No todas tuvieron una continuidad cronológica: muchas de ellas fueron simultáneas en el tiempo. La primera de estas actividades -constatación de la situación real de las bibliotecas de museos- no se planteó de manera premeditada y sistemática, como ya se ha dicho, sino que surgió de forma espontánea como resultado de la actividad profesional cotidiana y el contacto con los usuarios de estas instituciones. Pasó por las siguientes fases:

Constatación de la situación actual de las bibliotecas de museos. La dedicación profesional hizo inevitable que se tuviera una primera impresión de la situación de las bibliotecas de museos, que fue extremadamente negativa en cuanto al rendimiento de estas bibliotecas, pero no así en cuanto a algunos de los recursos de que disponían o podían disponer. Era posible afirmar que las bibliotecas de museos disponían de ricas colecciones mal gestionadas y peor utilizadas. El contacto directo con los usuarios reales de estas instituciones hizo patente que tal impresión estaba muy extendida. De hecho, las bibliotecas de museos habían perdido en los últimos años a un gran número de los usuarios que en otro tiempo tuvieron.

Primer análisis acerca de la situación de las bibliotecas de museos: fondos, especialidad, equipamientos, personal, etc. El interés por constatar si lo que parecía evidente era cierto, llevó a tomar la iniciativa de hacer llegar a las bibliotecas entre junio y septiembre de 1996 un breve cuestionario acerca de los recursos humanos y características de la colección. Se incluyeron también algunas cuestiones acerca de los catálogos y los planes de automatización. Aunque no todos los responsables de biblioteca respondieron con igual presteza -fue necesario recurrir al teléfono, la entrevista e incluso a relaciones personales- se terminó por recoger información de todos los museos de la Secretaría de Estado para la Cultura, es decir, los gestionados por la Subdirección de Museos Estatales, los del Prado y Reina Sofía y el Museo del Teatro, aún no transferido al INAEM. Los resultados obtenidos con este cuestionario vinieron a confirmar, e incluso acrecentar, la primera impresión que transmitieron estas bibliotecas.

Planteamiento de la posibilidad de mejora mediante una correcta gestión. Los resultados del primer cuestionario mostraron que las bibliotecas estaban relativamente bien dotadas de fondos, pero no de otros aspectos. Por otra parte, la Subdirección General de Museos Estatales, dirigida entonces por don Luis Buñuel Salcedo, estaba empeñada en un proceso de normalización de los sistemas documentales de los museos, del que no quedaban exentas sus bibliotecas. La respuesta de la Subdirección a la necesidad de modernización de las bibliotecas fue positiva y mantuvo una actitud abierta a los requerimientos que se hicieron. Esto hizo pensar en que, con toda seguridad, con una mejor gestión de los recursos existentes podrían obtenerse mejores resultados que los que se ofrecían y, a la vez, estos resultados podrían servir como instrumento para solicitar otras mejoras en las inversiones. Del convencimiento -tal vez aún más intuitivo que documentado- de que este planteamiento era correcto, surgió la decisión de evaluar la situación real

de las bibliotecas con el fin de poder ofrecer a los responsables una herramienta de gestión válida para mejorar su funcionamiento.

3.4.1.2. Planificación de las tareas. Antes de llevar a cabo la evaluación de las bibliotecas era necesario planificar las tareas de todo el proceso, lo que comenzaba por definir el campo de trabajo, los métodos, las herramientas y, sobre todo, los fines de la evaluación, es decir, lo que justificaba que se llevara a cabo. Las cuestiones delimitadas en las etapas correspondientes a la planificación del trabajo -indicadores, magnitudes empleadas, áreas de medición, etc.- están expuestas en otros capítulos del mismo, por lo que sólo se tocan aquí los aspectos estrictamente metodológicos

Definición del campo de trabajo. En primer lugar, se trató de establecer un campo de trabajo que permitiera desarrollar un análisis exhaustivo y, al mismo tiempo, *que* fuera una muestra representativa del sector; en segundo lugar, se procuró que la muestra elegida tuviera abiertas las vías de acceso a los datos necesarios para llevar a cabo la evaluación y ofreciera la posibilidad de que los resultados pudieran tener posteriormente continuidad y aplicaciones prácticas.

Constatación de los recursos y fuentes disponibles para llevar a cabo la evaluación. Una vez establecido el campo de trabajo era necesario saber con que recursos humanos, presupuestarios y de equipo se contaba para llevarla a cabo. Además de la autora, que tendría la función de dirigir y coordinar el proceso, y del profesor encargado de dirigir el trabajo de investigación, se podía contar con la colaboración de la mayoría de los responsables de las bibliotecas de museos, dispuestos a recoger los datos que se pidieran, y también con algunos funcionarios de la Secretaría de Estado de Cultura que cumplían la misma tarea. En cuanto a equipamiento, aparte del estrictamente necesario para el tratamiento de los textos, y material de oficina, se contó con la necesidad de crear hojas de cálculo y bases de datos para la recogida y tratamiento de la información: se utilizaron para ello los programas de Excel y Access para Windows 98, los cuales ofrecían la suficiente complejidad para responder a las exigencias del trabajo y eran, a la vez, sencillos de utilizar. Finalmente, había que contar con el respaldo teórico que permitiera orientar el trabajo y fundamentar las operaciones: la bibliografía -detallada más adelante- se obtuvo, tanto en cuanto a monografías y publicaciones periódicas, cuanto a consultas de sus bases de datos, fundamentalmente en siete bibliotecas: la Biblioteca Nacional (Servicio de Documentación Bibliográfica), Biblioteca de la Universidad Carlos III de Madrid, Biblioteca de la Universidad Complutense, Biblioteca de la Facultad de Traducción y Documentación de Salamanca,

Biblioteca del Ministerio de Educación y Cultura (Secretaría de Estado de Cultura), Biblioteca del Centro de Información y Documentación Científica (CINDOC) del Consejo Superior de Investigaciones Científicas y Biblioteca del Museo Arqueológico Nacional. Fuera de estos centros, la bibliografía consultada no era muy significativa: en algunos casos se ha recurrido al préstamo interbibliotecario con otras bibliotecas -especialmente extranjeras-, aunque de forma esporádica. En estos casos siempre ha actuado como entidad solicitante del préstamo la biblioteca del Museo Arqueológico Nacional. Es preciso señalar que, en muchos casos se recurrió a la consulta de bases de datos y catálogos de bibliotecas por Internet, de donde se obtuvieron abundantes referencias, así como facilidades para acceder a los servicios que ofrecían algunas instituciones, sin embargo, se obtuvo muy poca información directa en la red, excepto la que ofrece el International Council of Museum (ICOM), algunos museos europeos (especialmente el Victoria and Albert Museum y la National Art Library), algunas universidades norteamericanas y la Biblioteca del Museo Arqueológico Nacional, única de las estudiadas con página propia.

Definición de misiones, objetivos y funciones de las instituciones objeto de estudio. qué se quería conseguir. Fue una de las cuestiones más complejas, pero imprescindible para poder determinar los aspectos que se quieren medir. En realidad, debe ser cada biblioteca la que decida cuál es su misión, sus objetivos y sus funciones, a lo que hay que añadir que no pueden ir desligadas del museo al que pertenece cada una y, muchos de ellos no se han planteado, al menos de forma explícita, cuál es su misión, objetivos y funciones. Pero el hecho de que se hubiera elegido un conjunto de bibliotecas para utilizarlas como campo de experimentación de una tarea determinada, y que se hubiera tomado esta muestra, precisamente por su carácter homogéneo, obligaba, en cierta medida, a establecer un conjunto de criterios válidos para todas, aunque fueran los más elementales. Partiendo de este principio fue posible establecer los extremos indicados, bien entendido que es labor de cada una de estas instituciones determinar con precisión cuáles son los aspectos característicos que definen sus misiones, objetivos y funciones, labor que de ningún modo pretende usurpar este trabajo.

Definición de los servicios que se han de evaluar para alcanzar los objetivos propuestos y los recursos necesarios para ello. Aunque es tarea mucho más sencilla, fue necesario tener en cuenta que se trata de bibliotecas vinculadas a museos que parten de situaciones muy diferentes y no siempre están en condiciones de ofrecer todos los servicios propuestos. No obstante, la definición de estos aspectos no intentaba convertirse

en una normativa que las mencionadas bibliotecas estuvieran obligadas a seguir: el objetivo era más bien marcar claramente los límites del trabajo y, en consecuencia, tomar conciencia de qué cuestiones deberían y podrían evaluarse.

Elección del método de evaluación. Una vez conocido de dónde se parte y hasta dónde se pretende llegar fue necesario establecer el sistema de evaluación que mejor se adoptara, no sólo a las necesidades, sino también a los recursos con que en realidad se contaba. Para ello se procedió a analizar unos y otros y se resolvió comenzar con métodos de medida cuantitativa, lo que quiere decir "empezar desde abajo". El sistema de evaluación elegido y las razones de la elección han sido ya expuestas.

3.4.1.3. Recogida de datos. Una vez precisado campo, objetivos y aspectos que verdaderamente interesaba conocer y de los que existían datos concretos, se procedió a la recogida de información dividida en las siguientes etapas:

Elaboración del segundo cuestionario, lo más sencillo posible de contestar, aunque sin dejar fuera ningún aspecto fundamental para el estudio. Consistía en un conjunto de preguntas agrupadas en siete bloques: 1) Identificación de la biblioteca, 2) Personal, 3) *Características* físicas, 4) Usuarios, 5) Servicios, 6) Fondos, y 7) Instrumentos de trabajo. Este bloque a su vez se dividía en cuatro apartados: 7.1) Catálogos, 7.2) Documentos elaborados por la biblioteca; 7.3) Equipamiento informático y electrónico; y 7.4) Instrumentos y técnicas de gestión. A esto se añadió un espacio para "Sugerencias y comentarios" de libre cumplimentación

Segunda recogida de datos. El cuestionario se envió a todas y cada una de las bibliotecas incluidas en principio en el trabajo, que fueron contestando con diversa premura. La primera en responder fue la Biblioteca del Museo Centro de Investigación de Altamira, en Santillana del Mar, seguida del Museo de América y el Museo Nacional de Antropología. Las restantes tardaron algún tiempo en contestar y alguna de ellas lo hizo tras varios requerimientos. Tres de las bibliotecas estudiadas obligaron a desplazarse "in situ" para poder cumplimentar el cuestionario. No obstante, es necesario señalar que algunos de estos museos -e incluso algunos que contestaron con relativa rapidez- carecen de personal asignado a la biblioteca.

Cotejo, verificación y recogida de datos complementarios o incompletos. Antes de proceder a la tabulación de los datos recogidos se realizaron algunas tareas para verificar la autenticidad de las respuestas obtenidas, tareas que fueron desde las llamadas telefónicas pidiendo confirmación de determinados puntos hasta las visitas a las bibliotecas en las que se tenía alguna duda de que hubieran entendido claramente el cuestionario; en muchos casos se procedió a tomar muestras aleatorias sobre

determinados aspectos para constatar la veracidad de las respuestas. Durante el desarrollo de esta fase se constató que era necesario completar la información con algunos datos no incluidos en el cuestionario general. Se elaboró un pequeño cuestionario complementario que se cubrió por teléfono, fax y correo electrónico a fin de conseguir mayor rapidez en la respuesta y evitar que ambos estuvieran muy alejados en el tiempo.

Tabulación. Para poder analizar los datos obtenidos era preciso, en primer lugar tabularlos, lo que se llevó a cabo utilizando una base de datos y hojas de cálculo creadas "*ad-hoc*" para ello, que recogiesen toda la información reflejada en los cuestionarios y permitiesen su rápido y seguro procesamiento.

3.4.1.4. Análisis de resultados. Es el apartado más importante de todo el proceso, ya que la simple recogida de información no tiene ningún valor si no se analiza para obtener conclusiones. Esta etapa se llevó a cabo de tres maneras consecutivas: 1) análisis de datos simples; 2) combinación y análisis de datos complejos; 3) comparación de resultados obtenidos por las diferentes bibliotecas; 4) comparación de datos obtenidos con datos procedentes de evaluaciones externas: normas, recomendaciones y estadísticas de bibliotecas; 5) comparación, cuando es posible, con los datos obtenidos por las estadísticas para bibliotecas españolas del INE. Los instrumentos para llevarla a cabo fueron las hojas de cálculo y bases de datos mencionadas en anteriores apartados. Por último, se procedió a redactar los resultados de la evaluación e incluir algunas recomendaciones con vistas a su continuidad y aplicación práctica.

3.4.1.5. Estudios comparativos Aunque se habían hecho algunos estudios comparativos de carácter general en cuanto al análisis de los datos, faltaba por encontrar uno o varios casos que pudieran servir de modelo, aunque no fuera más que de modo aproximado. Así, se visitaron bibliotecas de museos en Francia, Gran Bretaña, Alemania, Suecia, Dinamarca, Noruega, Suecia, Finlandia, Austria, Holanda, Bélgica, Grecia, Italia y Portugal. Es preciso mencionar que estas visitas tuvieron un carácter informal, aunque seguían un procedimiento preciso, y los resultados no se tabularon, ya que se buscaba más la aportación de nuevas ideas aprovechables que una comparación estricta: el entorno no era igual y, por tanto, la comparación estaría falseada. Sin embargo, el proceso que se siguió en estas comprobaciones, fue el mismo: se elaboró un cuestionario básico en el que se apreciaban, de forma somera, las cualidades de cada biblioteca y se cumplimentaba en una o dos visitas (sólo en muy pocos casos fue necesario alguna visita más y eso, generalmente, se debió más bien a horarios demasiado cortos). En una primera visita, siempre como usuario, se comprobaban los

aspectos más básicos en las bibliotecas: visibilidad, accesibilidad, servicios, disponibilidad, etcétera. Si daba tiempo, en la misma visita se comprobaban otras cuestiones de carácter interno: instrumentos de gestión, procesos técnicos, relaciones con otras bibliotecas y con el propio museo, etcétera. Siempre que se pudo evitar no se revelaba la profesión de la autora, ni se declaraba cual era la función de la investigación, sino que se actuaba como si se tratara de un usuario cualquiera, lo que permitía observar a la biblioteca de una forma más objetiva. Es cierto que esta situación impedía a veces llegar al fondo de determinadas cuestiones, pero era un riesgo que se podía correr teniendo en cuenta que la función de estas visitas era conocer someramente el estado de otras bibliotecas, y no hacer un análisis exhaustivo.

3.4.1.6. Algunos problemas prácticos. A lo largo de todo el proceso fue necesario hacer frente a una serie de dificultades propias tanto del método empleado como del campo en el que se llevaba a cabo. Entre otras hay que destacar:

La falta de definición de misión, objetivos y funciones de los museos, que hacían punto menos que imposible delimitar las correspondientes a sus bibliotecas. Este aspecto llegó a influir en múltiples aspectos, desde la situación orgánica hasta la definición de fondos y colecciones. Si los propios museos no tienen claro los aspectos más básicos de su funcionamiento, era de esperar que tampoco los tuvieran acerca de que funciones y servicios han de pedir a sus bibliotecas.

Problemas de desconfianza, tanto de bastantes conservadores hacia el trabajo de evaluación como de algunos bibliotecarios hacia los miembros de la plantilla del museo. Algunos de estos problemas parecen derivarse de situaciones personales y profesionales problemáticas; en otros casos, situaciones conflictivas internas llegaron a dificultar enormemente la recogida de datos que, o no llegaban, o lo hacían por más de una vía, portando información contradictoria. Algunos museos pidieron justificantes y exigieron solicitud de los datos por escrito, aunque es preciso señalar que esta actitud en ninguno de los casos procedía de los bibliotecarios. Con lamentable frecuencia se repitió el caso de responsables que afirmaban su entusiasmo por el proyecto pero que en la práctica, lo entorpecieron.

Escasez de medios y personal y falta de organización de museos y bibliotecas. Respuestas como "la responsable está de vacaciones y no sabemos cuándo volverá", "el conservador que lo lleva ha salido pero no se sabe dónde", "quien lleva ese asunto está ausente por que se ha muerto su abuela" -todos casos reales-, y otras similares, aunque deberían entrar en el terreno de lo anecdótico- se repitieron con tanta frecuencia que se convirtieron en el tipo de respuesta más habitual. En el Museo Nacional de Antropología se prohibió a un auxiliar de biblioteca que contara los puestos de

lectores porque "ese trabajo era responsabilidad de un conservador" que, una vez más, se encontraba ausente.

Sentimiento generalizado de impotencia y abandono entre los profesionales de las bibliotecas de museos.

Con frecuencia los responsables de las bibliotecas se lamentan de la situación en que se encuentran estas y responsabilizan a la Administración de ello, aunque sólo en contadas ocasiones se ha intentado, por parte de estos responsables, emprender algún tipo de iniciativas para evitarlo. Está muy generalizada la actitud negativa que se ha dado en llamar peyorativamente "mentalidad funcionarial".

Escasez de datos y, entre estos, pocos absolutamente fiables. En la mayoría de las bibliotecas no se llevan estadísticas, no hay seguimiento de servicios ni se recogen datos algunos sobre usuarios, préstamos, etc. Para establecer los indicadores fue necesario, en muchos casos, comenzar por hacer los más elementales recuentos de recursos y, en algunos, hacer cálculos aproximados que permitieran partir de una base concreta y no de suposiciones. Una elevado porcentaje de bibliotecas ignoraba cuántos metros ocupaba y ninguna -excepto la del Museo Arqueológico Nacional- había medido sus estanterías, aunque este es un dato que pide cada dos años el Instituto Nacional de Estadística. Aunque existe bastante control acerca del número de documentos que se utiliza, no hay dato alguno sobre las características de estos (tipo de documento, materia, año de publicación, etc.). No obstante, esto último es comprensible dado lo complicado que resulta recabar este tipo de información cuando no se dispone de un sistema automatizado de gestión documental y lo exiguo de las plantillas de estas bibliotecas.

Desorganización y mal servicio de algunos organismos públicos. La mala gestión de la información y la falta de agilidad en su distribución, no es patrimonio de las bibliotecas de museos. El Ministerio de Cultura no ha reflejado la distribución detallada de sus aplicaciones presupuestarias hasta el año 1997, por lo que es tarea imposible calcular con precisión cuanto dinero se ha invertido en cada biblioteca de museo con anterioridad a esta fecha. El Instituto Nacional de Estadística ha transferido las competencias en materia de bibliotecas a la Comunidad de Madrid, donde fueron incapaces de detallar cuántas de las bibliotecas que forman parte del estudio cumplimentaban los cuestionarios oficiales que se envían cada dos años. La razón, según el propio organismo era que los datos "no estaban tabulados", aunque lo que se solicitaba era la consulta simple de un listado. Por otro lado, la publicación de los resultados de tales estadísticas es lenta y lleva un considerable retraso, lo que desvirtúa las comparaciones que se puedan hacer.



Lentitud en la respuesta o ausencia total de ella. Como ya se ha dicho anteriormente, casi todas las bibliotecas tardaron en responder al cuestionario; en algunos casos fue necesario personarse en el museo para conseguir los datos más elementales y, en algunos, tomarlos directamente. Una de las bibliotecas examinadas -finalmente excluida, aunque por otras razones- merece ser nombrada por la extraña actitud de sus responsables: la del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, dotada con una plantilla de 16 bibliotecarios. Ningún responsable contestó a ninguno de los cuestionarios, ni recibió a los investigadores cuando intentaron personarse en ella para recoger los datos "*in situ*"; no se ha conseguido obtener, no ya información, sino tan siquiera que algún responsable de la Biblioteca se pusiera al teléfono. Tampoco el director accedió nunca a contestar y, lo que resulta más sorprendente por cuanto extravagante, se llegó a indicar la necesidad de concertar una cita si se quería hablar con él telefónicamente. Tampoco delegó en ningún miembro de la plantilla para que respondiera al cuestionario.

3.4.3. Sistema de evaluación.

La tesis desarrolla un análisis estrictamente cuantitativo de las bibliotecas seleccionadas, sin emitir juicios de calidad. Aunque, ya desde el principio se ha hecho hincapié en la relevancia de los aspectos cuantitativos frente a los cualitativos, se ha preferido limitar el estudio a los primeros por las siguientes razones:

- La evaluación cuantitativa es el primer -y obligado- paso para cualquier tipo de análisis y permite sentar las bases para que posteriores estudios -que, por otra parte, no serían posible sin ella- tengan asegurada la relevancia y fiabilidad.
- Cuando el punto de partida de un trabajo arranca de un campo del que no existen prácticamente datos -y los que existen no son fiables- es imprescindible comenzar por estudios descriptivos y cuantitativos para poder llegar a las primeras conclusiones.
- Aunque la confrontación cantidad-calidad es una idea demasiado extendida, no siempre responde a la realidad. En primer lugar, porque muchos aspectos de funcionamiento no son mensurables más que desde el punto de vista cuantitativo -por ejemplo, el coste de los servicios o el grado de utilización de los fondos-; en segundo lugar, porque los datos estrictamente cuantitativos ya reflejan, de hecho, muchos aspectos relativos a la calidad.
- Las evaluaciones cualitativas sólo tienen garantizada la objetividad cuando se apoyan en previas evaluaciones cuantitativas, pero estas últimas son siempre objetivas por definición.

Es cierto que se pueden falsear los datos o errar en su recogida: en este caso se tratará de una mala evaluación o un mal método, pero nunca de una evaluación subjetiva.

- La medida de la cantidad de recursos, su coste y su utilización- cuestiones puramente cuantitativas- ofrecen los datos necesarios para establecer el grado de rentabilidad de los servicios. En el caso que nos ocupa, este aspecto es doblemente importante, por tratarse a la vez de entidades de servicio público y por estar mantenidas exclusivamente con cargo a los Presupuestos Generales del Estado, lo que quiere decir, a costa de toda sociedad.
- Finalmente, se ha elegido la evaluación cuantitativa por una razón práctica, relacionada con los objetivos mismos del estudio. Este trabajo pretende servir de instrumento para la puesta en marcha de programas de mejora en las bibliotecas de museos de gestión directa de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales; para acometer estos planes es necesario conocer, en primer lugar, qué hay, cuanto cuesta y como se utiliza.

3.4.4. Parámetros de medida.

Aunque más adelante se tratan con más detalle los aspectos teóricos de la tesis, admitiremos de entrada dos conceptos que definen, con carácter general, los tipos de información que se manejan. Una parte de esta información se ha obtenido por medición directa del objeto o de los fenómenos: es lo que llamamos "datos de obtención directa", y que podemos definirlos como *"magnitudes que reflejan la información primaria en términos concretos"* y se obtienen siempre de la medición directa o fenómeno. Otro tipo de información no puede alcanzarse más que mediante la combinación de dos o más datos de obtención directa; las llamamos "*ratios*", sirven siempre para poner de manifiesto un fenómeno y se pueden definir como *"los parámetros resultantes de la combinación de dos o más medidas"*.

En primer lugar, era preciso determinar qué datos eran relevantes, es decir, qué aspectos se podían medir y cuáles eran realmente necesarios, tanto para la obtención de información directa como para el posterior cálculo de indicadores. Los datos de información directa se obtuvieron en primer lugar a partir de las directrices recogidas por la norma ISO 2789: 1994 de Estadísticas internacionales de bibliotecas, y de los cuestionarios para bibliotecas del Instituto Nacional de Estadística (INE) y era una operación primaria. Los datos para el cálculo de *ratios* se determinaron una vez se hubieron especificado los indicadores que iban a ser necesarios para el desarrollo del trabajo, es decir, se trataba de una operación secundaria. En realidad, la práctica totalidad de los datos necesarios para esta segunda operación estaban ya recogidos, pero al determinar los indicadores se hizo patente la ausencia de ciertos aspectos que se habían pasado por alto.

Finalmente, fue preciso establecer los indicadores, que serían los auténticos parámetros de evaluación. Algunos indicadores se obtienen directamente de los datos de medición; otros vienen dados por las *ratios*; en ambos casos, deben "*reflejar las actividades (fenómenos, objetos, personas) con el objetivo de determinar su valor*", según determina la Norma ISO 11620:1998. En cuanto a la elección de los indicadores, se utilizaron varias fuentes para determinarlos, pero, fundamentalmente se extrajeron de las Normas ISO 11620 (*Indicadores de calidad para bibliotecas*) y de las directrices de la DG XIII de la Comisión Europea, recogida en el documento EUR 16483 EN, aunque se apoyaron también en obras ya citadas como las de Moya Anegón, López Gijón y García Caro (1996), Poll y Boekhorst (1998), el documento "*Key to succes...*" (1990), y el Programa de Análisis de Bibliotecas de la Fundación Bertelsmann. Algunas de estas fuentes tratan acerca de indicadores de rendimiento; otras se orientan más hacia indicadores de resultados, pero engloban también indicadores de rendimiento.

Aunque todos los aspectos teóricos relacionados con la definición y uso de los indicadores se tratan también en la segunda parte de la tesis, se exponen a continuación la relación de datos de medición directa y los principales indicadores que se eligieron al principio y sobre los que debería asentarse la evaluación de las bibliotecas. No obstante, es preciso señalar que algunos de los puntos seleccionados en principio se tuvieron que desechar posteriormente por diferentes motivos: falta de datos fiables sobre el particular (como pasó con los datos relativos a los tiempos de dedicación a proceso técnico), falta de relevancia (por ejemplo, ninguna biblioteca hacía expurgos; todas contaban con un solo punto de servicio) o falta de significado dentro de los objetivos del trabajo.

- Datos de medida directa. Obtenidos a partir de la Norma ISO 2789, se han adaptado algunos apartados y se han añadido otros.
- Indicadores. Las primeras fuentes para la selección de los indicadores son las Normas ISO 11620 para Indicadores de resultados en bibliotecas, de aplicación para todo tipo de bibliotecas y las directrices de la Comisión Europea. La propia Norma ISO permite que los indicadores se utilicen aisladamente o de forma combinada, a la vez que señala que no todos son de igual utilidad para diferentes instituciones, y abre la posibilidad de establecer otros nuevos. Con el fin de obtener la mayor cantidad posible de información útil de los datos disponibles, se han combinado y adaptado algunos de los indicadores propuestos por ambas fuentes, incluido los propuestos por otras y establecido otros nuevos cuando se han considerado de interés.

El último paso antes del proceso de evaluación consistió en la elección de los indicadores que definitivamente se utilizarían en el trabajo, para lo que, de acuerdo con la Norma ISO 1620, apartado 5.2.4., se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

Utilidad del indicador para la dirección de la biblioteca, los responsables del mantenimiento y los usuarios

Conocimiento de que una actividad o un servicio de la biblioteca no funciona adecuadamente

Nivel de esfuerzo en personal, servicios y presupuesto que será necesario para la obtención de cada indicador

Necesidad de rendir cuenta del funcionamiento de la biblioteca a sus autoridades.

Todos los indicadores seleccionados cumplen con los requisitos previstos por la Norma ISO 11620: contenido informativo, fiabilidad, validez, adecuación, aplicabilidad y posibilidad de comparación entre bibliotecas. Cada uno de ellos tiene, además, su propio objetivo, campo de aplicación, definición, método, interpretación de resultados y fuentes. Para mayor claridad, cada uno de estos puntos se explican en el momento de aplicar cada indicador, en sus apartados correspondientes. Aunque, por necesidades de adaptación al campo de investigación, no se ajustan exactamente a ellas, las recomendaciones de la DG XII de la Comisión Europea han servido como modelo para clasificar los indicadores.

3.4. 5. El plan estratégico.

Una vez obtenidos los resultados del análisis de los distintos aspectos de las bibliotecas de los Museos Estatales, era fácil diseñar una estrategia para mejorar su funcionamiento, ya que no sólo quedaban al descubierto los fallos, disfunciones y carencias, sino, lo que es más importante, las causas que las provocaban. Sin embargo, el desarrollo de un plan de estas características estaba limitado por dos razones: la necesidad de definición de los propios museos y la necesidad de que en su desarrollo estuvieran presentes todos los sectores implicados, y no fuera solo la obra de una persona aislada. Ninguna de las dos limitaciones son fáciles de superar, pero sí es posible circunscribirlas sin ignorarlas y sin que sean, al menos de entrada, elementos absolutamente imprescindibles: se trata de un proyecto en fase de planteamiento. Otra cosa será una vez que el proyecto se ponga en marcha, para lo que obligatoriamente se habrá de tener en cuenta ambos factores.

El primer paso para elaborar un plan estratégico estriba en la definición de la misión: dado que no es posible definirla en cooperación con todas las bibliotecas de los museos implicados, se recurrió a la literatura, comparada con la situación de las bibliotecas de los Museos Estatales, para tratar de aproximarse a una definición de misión que pudiera adecuarse a la real de la manera más exacta posible. Se precisó de la siguiente manera:

La misión de las bibliotecas de los Museos Estatales consiste en facilitar el acercamiento de la sociedad al patrimonio histórico y cultural de la humanidad, especialmente a aquel relacionado con las colecciones que custodian los propios museos, a los que secundarán en su misión, y ayudarán a alcanzar sus metas y objetivos.

El siguiente paso era la definición de metas y objetivos. Era necesario establecerlas dentro del ámbito que señalaba la misión, pero había que contar tanto con los recursos disponibles como con el entorno en el que se encontraban las bibliotecas. Además, era conveniente disponer de algún modelo a seguir, cosa nada fácil, si se tiene en cuenta la precaria situación de la mayoría de las bibliotecas de museos, los escasos trabajos que se han llevado a cabo sobre ellas y lo específico de su carácter. Para buscar tal modelo se procedió a visitar una serie de bibliotecas españolas y europeas - principalmente bibliotecas de museos, pero también públicas, universitarias y especializadas- que pudieran ofrecer un ejemplo a seguir. Hay que decir que ninguna de las bibliotecas visitadas pudieron servir como modelo exacto, pero a cambio ofrecieron innumerables ideas prácticas para tomar tal cual estaban o bien adaptarlas a la situación de las bibliotecas de los Museos Estatales. La más importante de las ideas dio lugar a un cambio radical de planteamientos y, lo que al principio se planteó como la creación de una red de bibliotecas, se transformó en una propuesta para la creación de una gran biblioteca central de la que dependen varias bibliotecas sucursales, formando, de hecho, una sola unidad. Una vez diseñadas las principales líneas de esta biblioteca central, se comprobó que, en realidad, se había diseñado, además, un centro de documentación de museos.

Partiendo de la misión que se les reconocía a las bibliotecas, teniendo en cuenta los recursos disponibles y con el apoyo de la bibliografía y de la experiencia de otras unidades documentales, se establecieron las metas y objetivos con sus correspondientes indicadores para su seguimiento. Para alcanzar estas metas era preciso establecer un conjunto de estrategias, que se ocupaban de los diferentes aspectos de las bibliotecas, y que cubrían todos los objetivos propuestos en el plan estratégico. La definición de las estrategias señalan y justifican las directrices principales del plan, pero con carácter general, sin especificar el modo de aplicación. Aunque aquí podía darse por terminado el diseño del plan estratégico y el añadido de la valoración de los recursos necesarios, aún se quiso dar un paso más, con vistas, sobre todo, a garantizar la correcta aplicación de las estrategias y la normalización de los procesos: se añade un capítulo que explica la forma en que conviene desarrollar cada una de ellas, agrupándolas según los niveles de aplicación en el tiempo:

Esta parte del trabajo tiene un carácter totalmente práctico, aunque encuadrado en los planteamientos teóricos de la primera parte de la tesis, y demuestra la viabilidad del proyecto. Todos los procesos están explicados y detallados hasta donde es posible hacerlo, y ninguno requiere condiciones especiales ni grandes recursos. Es preciso señalar que lo que aquí se propone no es la única solución que puede aplicarse, que cualquier actividad debe adaptarse a las condiciones de las bibliotecas y sus necesidades y que, en consecuencia, debe entenderse como una proposición flexible. Pero también es importante señalar que tal flexibilidad no debe llevar a la justificación de la inactividad o a la excusa de que no se podrá hacer nada porque las circunstancias lo impiden.

3.4.6. La aplicación informática

Junto a los textos se presenta en un CD-ROM que la completa. En este soporte se presentan una serie de instrumentos de gestión útiles para la recogida de datos estadísticos y el cálculo de indicadores, plantillas para la elaboración de documentos, impresos de uso común y otros documentos complementarios. Incluye, además, una propuesta de diseño de la página web y de la Intranet del grupo de bibliotecas.

El objetivo de la aplicación es doble: facilitar la gestión sistemática de las bibliotecas de los Museos Estatales y normalizar los procesos de evaluación y control. Para alcanzar el primer objetivo se han utilizado herramientas muy sencillas, y se añaden sistemas de ayuda que proporcionan orientación y apoyo a cualquier usuario, aunque no esté demasiado familiarizado con la informática. Para alcanzar el segundo objetivo, se han desarrollados los programas de forma que puedan aplicarse indistintamente a cualquier biblioteca, sea cual sea el volumen de sus fondos, los recursos con que cuente o los usuarios que la visiten. Además, la facilidad de manejo permite que sea utilizada por personal sin especial cualificación, otro aspecto que favorece su implantación en todas las bibliotecas del grupo.

La aplicación informática garantiza que se pueda llevar una gestión centralizada y al mismo tiempo no se descuiden las peculiaridades individuales: muestra el desarrollo del grupo en general y de cada uno de sus elementos en particular, y es el aspecto práctico de las teorías expuestas en la tesis.

3.4.7. Elaboración formal del trabajo y conclusiones.

La última parte consistió, simplemente, en la recogida de todos los datos, redacción y presentación formal de la tesis, lo que no tiene valor metodológico relevante. Si es necesario señalar que la tesis no se elaboró según el orden en que se presenta, sino que empezó por las medidas de evaluación cuantitativas, que, en su día, formaron parte del proyecto de investigación “*Bibliotecas de Museos Estatales: análisis de recursos*”, que se presentó en la Universidad Carlos III de Madrid.

3.5. Fuentes y estado de la cuestión.

Para llevar a cabo la tesis se han empleado fuentes bibliográficas (monografías, publicaciones periódicas, tesis, actas de congresos y documentos electrónicos) y no bibliográficas (informes, estadísticas, documentos de archivos, expedientes administrativos, etc.). Unas y otras se clasifican y comentan en este capítulo y, finalmente, se hace una revisión de la bibliografía utilizada y se añade un análisis de la situación actual de la cuestión.

3.5.1. Los centros de información.

Toda la documentación, bibliográfica o no, se ha obtenido de los centros de información que se indican a continuación, muchos de los cuales son, además, el terreno donde se ha llevado a cabo el trabajo de campo:

Bibliotecas de museos de gestión directa de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales. Han proporcionado los datos referentes al recuento de unidades administrativas y puntos de servicio, dimensiones físicas, equipamiento, disponibilidad, instrumentos de trabajo, tamaño de la colección, incorporación de material en el año, documentos expurgados, uso de la biblioteca y servicios.

Subdirección General de Museos Estatales. Proporcionó información acerca de presupuestos referentes al Capítulo I (Gastos de personal), II (Gastos corrientes en bienes y servicios) y VI (Inversiones reales), superficie, horario e inversiones en los museos.

Archivo Administrativo de la Secretaría de Estado de Cultura. Proporcionó información sobre inversiones realizadas en las bibliotecas de los Museos Estatales y documentos relacionados con la reglamentación y disposiciones internas.

Instituto Nacional de Estadística, que facilitó información sobre diversos aspectos de las bibliotecas y museos españoles en los últimos años, así como de asuntos sociales, políticos y económicos de su entorno.

International Council of Museums (ICOM), que facilitó información diversa sobre los museos y su gestión.

Subdirección General de Coordinación Bibliotecaria, que hizo posible tener acceso a informaciones relativas a cuestiones legales, administrativas y económicas que afectan a las bibliotecas españolas y facilitó intercambios con bibliotecas extranjeras.

Fundación Bertelsmann, que aportó la idea de la posibilidad de desarrollo bibliotecario a partir de la gestión sistemática y facilitó formación e información sobre indicadores de rendimiento.

Museo Guggenheim de Bilbao, que facilitó la consulta de diversos documentos de gestión, entre los cuales se encontraba su propio Plan Estratégico para los próximos años.

National Art Library, que proporcionó documentación de gestión interna e información sobre la biblioteca en numerosas ocasiones.

Iowa University que, a través de diversos medios (incluso personales) hizo posible el acceso a gran cantidad de documentación referente a la gestión bibliotecaria.

Grupo de Bibliotecas de Arte de España y Portugal, al que se recurrió para obtener información variada acerca de los orígenes, el funcionamiento, los problemas y los proyectos de desarrollo de las bibliotecas de museos en ambos países.

Bibliotecas y Centros de Documentación, entre los que hay que destacar los siguientes: biblioteca del Museo Arqueológico Nacional, biblioteca de la Universidad Carlos III de Madrid, Biblioteca Nacional, biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid, biblioteca de la Universidad de Salamanca, biblioteca de la Secretaría de Estado de Cultura, Centro de Información y Documentación Científica del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CINDOC), biblioteca del Centro de Estudios de Marketing (CESMA), Centro de Documentación del Ministerio de Economía y Centro de Documentación de las Administraciones Públicas.

Internet, de donde se ha obtenido grandes cantidades de información de las más diversas categorías
Universidad Carlos III de Madrid, donde se pusieron las bases más firmes del trabajo.

A todo esto hay que añadir informaciones y documentación diversa que llegó a través de medios muy variados: congresos, asambleas, jornadas monográficas, conferencias y mesas redondas, prensa diaria, radio y televisión y, en muchas ocasiones, contactos personales.

3.5.2. Literatura especializada en gestión y administración.

Si toda la literatura profesional en el campo de la biblioteconomía y documentación es mayoritariamente anglosajona, en materia de gestión se puede decir que es abrumadora la presencia de obras que tienen este origen. Aún es más evidente esta circunstancia en el caso de temas relacionados con la evaluación, tanto cuantitativa como cualitativa. Las razones de este fenómeno estriban, además de en la larga tradición bibliotecaria de los países anglosajones, en la generalización de la idea empresarial que se tiene acerca de la gestión de los servicios públicos. Esta idea, que comenzó a extenderse desde finales de los sesenta en los países anglosajones -como queda muy bien reflejada en la literatura sobre el particular-, no aparece sino muy tardíamente en los países latinos (Francia incluida) y aún hoy no está suficientemente generalizada. En España aún es muy pesada la rémora del fatalismo que identifica los servicios de la Administración Pública con inmovilismo y falta de rentabilidad, idea que se ve reflejada en la escasez de tratados de gestión bibliotecaria y, muy

especialmente, en los temas de evaluación. No obstante, es preciso señalar que, en los últimos tiempos han surgido algunos movimientos dentro de la Administración Pública que reconocen la necesidad de llevar a cabo un sistema de gestión sistemático y, muy especialmente, reconocen el valor de la evaluación como primera medida de control y como herramienta insustituible de gobierno.

Por otra parte, es notable la cantidad de traducciones y aproximaciones a la cuestión que existen en España, la mayoría de ellas, fruto directo o secundario de la enseñanza ya que, o están escritas para ese uso, o sirven de material de apoyo para las tareas docentes. Una gran parte de los autores proceden de las facultades de Empresariales y Económicas y, sobre todo de escuelas financieras y de negocios. Aunque mucho menor, tampoco es desdeñable el volumen de literatura especializada que se dirige al propietario de la pequeña y mediana empresa, o a jóvenes que comienzan a abrirse paso en el mundo de la empresa: muchos están financiadas o promovidas por prensa económica.

A los profesionales ajenos al medio financiero y empresarial les suele llamar la atención tres particularidades de la literatura en este campo: la primera de ellas es el lenguaje desenfadado -y, a menudo incluso infantil- que utilizan una gran cantidad de manuales y obras de consultas, muchas de las cuales esconden, tras una aparente frivolidad, planteamientos de enorme interés con frecuencia se apoyan en tablas, gráficos e imágenes de todo tipo, lo que muestra a las claras su evidente afán didáctico. La segunda cuestión que llama la atención es la dedicación a aspectos prácticos y situaciones reales que ofrecen las publicaciones periódicas en el campo de la gestión: las reflexiones teóricas y artículos especulativos se han dejado prácticamente en los textos de las monografías. Finalmente llama la atención la constante renovación del fondo bibliográfico: cada poco tiempo, todos los catálogos de editoriales y librerías se han visto renovados por nuevos títulos y sólo los muy clásicos se mantienen, eso sí, con constantes reediciones y puestas al día.

3.5.3. Literatura especializada en gestión de bibliotecas.

Son múltiples las obras de referencia generales y especializadas que se han utilizado y de las que hay abundantes ejemplos diccionarios, enciclopedias, léxicos, glosarios especializados y manuales de biblioteconomía, todos ellos instrumentos de uso imprescindible para el inicio de cualquier trabajo de investigación. Hay que mencionar la consulta de algunos anuarios correspondientes al año 1998 y la *Estadística de bibliotecas 1994, 1996 y 1998* y el *Anuario estadístico 1999* (en CD-ROM), del Instituto Nacional de Estadística, imprescindibles en la evaluación del entorno. Para la misma función, pero aplicada al sistema, se hizo necesario consultar algunos manuales de biblioteconomía, documentación, museología e historia, como instrumentos para situar el objeto de estudio dentro de la estructura general de la materia. También fue obligado el uso, siempre como punto de referencia,

de ciertos tratados generales de gestión bibliotecaria. Pero, sin duda, las aportaciones más interesantes se obtuvieron a través de Internet, tanto por su carácter práctico como por su actualización. En ciertos casos incluso se ha podido comprobar la evolución de un proyecto y su grado de consecución a lo largo del tiempo.

3.5.4. Literatura sobre museos y bibliotecas especializadas.

Indudablemente, las obras de más valor para este trabajo fueron las que se ocupaban de bibliotecas especializadas y bibliotecas de museos. Las bibliotecas especializadas no son un tipo de instituciones que acaparen gran parte de la literatura profesional: la enorme diversidad que presentan esta clase de instituciones hace difícil presentar estudios que afecten a todas, o establecer normas de cumplimiento común. En cuanto a las bibliotecas de museos -doblemente especiales por situación orgánica y por materia-, las obras dedicadas a ellas son escasísimas, incluso comparadas con las que se ocupan de bibliotecas de similares características (centros de investigación, empresas, etc.). En cuanto a las bibliotecas de arte, la mayor parte de las obras consultadas son responsabilidad directa o en colaboración de los miembros de la *Art Section* de la IFLA, o del grupo *de Art Libraries Society of North America* (ARLIS-NA). De las obras dedicadas a las bibliotecas de museos prácticamente se limitan a *Museum librarianship*, de Larsen, *Museum librarianship: a guide to the provision and management of information services*, de Bierbaum, *The role of the library in a museum*, de Ratner y *Libraries for small museums*, de Anderson.

Finalmente, era de obligada consulta la legislación y normas nacionales e internacionales. El carácter de instituciones de la Administración Pública de todas las bibliotecas objeto del estudio obligan a tener presente la legislación que les afecta, básicamente de tres tipos: legislación sobre patrimonio histórico, legislación presupuestaria y legislación sobre funcionarios públicos. Para la primera se han consultado las obras más recientes sobre el particular que ha editado el Boletín Oficial del Estado -algunas aún no recogidas en monografías, como el reciente decreto de creación del Patronato del Museo Arqueológico Nacional, así como obras más antiguas editadas por Tecnos, para normativa ya abolida pero de valor histórico. Para los otros dos aspectos fue necesario consultar las últimas disposiciones del Boletín Oficial del Estado, especialmente las referentes a los Presupuestos para 1998, publicados el 27 de diciembre de 1997. En cuanto a las normas, se utilizaron las Normas ISO 11620 para indicadores de resultados en bibliotecas, la Norma 2789 para estadísticas nacionales e internacionales y, en general, las normas AENOR para Documentación. También se han utilizado las directrices de la Comisión Europea recogidas en el documento EUR 16483 EN y las pautas de la IFLA para indicadores de calidad, que aparecen en la obra de Poll *Measuring quality*. Como obra de consulta, aunque no directamente relacionada, ha sido útil el libro de Badía *Calidad: enfoque ISO 9000*.

En cuanto a artículos de revista, las publicaciones sobre los campos de estudio se encuentran muy concentrados. La revista que más trabajos recoge es el *Art Library Journal*, editado por la *Section of Art Libraries* de IFLA, aunque su interés es muy desigual. Le sigue de cerca *Special libraries*, pero hay que decir que una gran parte de los artículos que recoge esta publicación se han quedado algo anticuados; en cuanto a *Art Documentation* (publicada por ARLIS-NA) es más bien un boletín informativo que una revista científica. Hay que destacar el relativo interés del *Bulletin des Bibliothèques de France*, tal vez la publicación no especializada que más veces dedica sus páginas a bibliotecas de museos. Otras fuentes de información son las revistas *Museum*, *Curator*, *Museum International* y *Visual Resources*. En España, algunas revista recogen trabajos aislados y esporádicos sobre bibliotecas de museos: los autores de los trabajos suelen ser profesionales de este campo -Aisa, Goberna, Reixat, Rodrigo, Barbazán, Valle-Inclán, etc.- conservadores -Caballero Zoreda, García Blanco, Almagro- y, sólo en algunos casos, profesores de universidad -Luzón, Hernández, Pacios Lozano.

Muchas de las fuentes de información que se utilizan en el trabajo se han recuperado a través de Internet, aunque, la mayor parte de las veces se trata de referencias obtenidas por la consulta de catálogos de bibliotecas y bases de datos especializadas. No obstante, es necesario mencionar la información directa obtenida a través de las páginas del ICOM, UNESCO y Ministerio de Educación y Cultura y, por supuesto, de las páginas de los museos objeto del estudio, cuando las han tenido. Por último, es necesario mencionar otros documentos que han aportado información de tipo técnico, necesaria para llevar a cabo el trabajo de forma precisa y rigurosa: las normas ISO de documentación, la Norma 7144 para presentación de tesis y documentos similares, trabajos metodológicos como el de Moya Anegón, López Gijón y García Calvo, *Técnicas cuantitativas aplicadas a la biblioteconomía y documentación*, el de Sanz Casado ya citado, el de Slater, *Research methods in library and information studies* o el de Mateo Rivas y García Ferando, *Estadística aplicada a las ciencias sociales*.

El empleo que se ha hecho de los recursos bibliográficos no ha sido uniforme a lo largo de toda la tesis, sino que ha tenido tres etapas perfectamente diferenciadas.

Primera parte: los planteamientos teóricos. La etapa previa, e inexcusable, de un trabajo de campo es la formulación de los presupuestos teóricos sobre los que se apoya, que no solo centran y limitan la tarea, sino que clarifican los conceptos para saber que “es” y que “no es” lo que se hace. En esta etapa la bibliografía es la principal herramienta de trabajo, y la mayor parte de documentos consultados son obras de referencia -como punto de partida- y documentación especializada en gestión para la definición de los contenidos. En esta parte han tenido un papel fundamental los artículos y los sitios de Internet, en muchas ocasiones la mejor posibilidad de contrastar las diferencias entre teoría y práctica, como ha sido en el caso de la

definición y puesta en funcionamiento de los planes estratégicos y otras herramientas de gestión de las instituciones.

Segunda parte: el análisis. Las fuentes de información en la segunda parte fueron casi exclusivamente, de carácter estadístico: censos, cuestionarios, estudios, presupuestos, estados de cuentas, etcétera. Sólo se utilizaron fuentes de otro tipo para establecer las fórmulas de algunos indicadores o para interpretar algunos datos que no estuvieran completamente claros.

Tercera parte: el plan estratégico. En esta etapa, ocupada por los aspectos más prácticos y menos teóricos de la tesis, la utilización de la bibliografía ha sido mínima. Aparte de las veces que ha sido necesario consultar alguna cuestión específica relacionada con la puesta en funcionamiento de ciertas estrategias –como han sido las relacionadas con la estructura y características de la red, o la forma y composición de herramientas de gestión-, las fuentes más utilizadas estaban en Internet o en las otras bibliotecas, pues la información que se precisaba era la forma en que se habían solucionado, en situación real, determinados problemas prácticos. En esta etapa, de hecho, se han recogido los frutos plantados en las etapas precedentes.

Parte segunda:
ANÁLISIS
DE LA SITUACIÓN ACTUAL
EN LAS BIBLIOTECAS
DE MUSEOS

4. ENTORNO Y SISTEMA

El presente capítulo define las áreas en las que se desarrolla la evaluación, primera parte del trabajo de campo: el entorno, dividido en microentorno y macroentorno y el sistema de las bibliotecas de museos.

Cualquier clase de planificación que se pretenda llevar a cabo en un organismo debe comenzar, obligatoriamente, por el análisis de la situación. Sin un conocimiento exhaustivo de las condiciones reales, la planificación se convierte en una aventura azarosa y, en consecuencia, pierde todo su valor estratégico. Existen tres razones que avalan esta afirmación: 1) la necesidad de disponer de información suficiente para fundamentar la planificación; 2) la obligación de identificar las oportunidades y las amenazas; y 3) la conveniencia de reducir riesgos evitando, en la medida de lo posible, el elemento sorpresa (Bryson, 1992, p. 45).

Al enfocar el análisis de la situación actual en una organización, se perfilan dos aspectos, complejos y diferentes entre sí, que es necesario examinar y cuya complicación obliga, a su vez, a desglosar en observaciones más menudas: el entorno (factores externos) y el sistema (factores internos). Se habla aquí de entorno y sistema en términos económicos -empresariales, en el sentido más estricto- y no filosófico.

Los factores externos se han dividido en dos categorías, según se refieran a los que influyen indirectamente en el grupo de bibliotecas, y que forman el macroentorno, y los que influyen directamente, o microentorno. Este examen se completa con un análisis DAFO. Los factores internos se aprecian desde diversos puntos de vista, que analizan al grupo de bibliotecas por separado, las comparan entre sí, las cotejan con otras bibliotecas similares y las contrastan con el sistema bibliotecario español, a fin de poder apreciarlas en su justa medida.

4.1. El entorno.

El entorno, término de uso reciente que, según Covarrubias *"vale tanto como en rededor"* (Covarrubias, 1943), es el *"Conjunto de las cosas que se relacionan con un ser sin formar parte de él"* (Gili Gaya, 1990); *"Conditions extérieures susceptibles d'agir sur le fonctionnement d'un système, d'un dispositif"* (Le Petit Robert, 1986); *"The combination of external or extrinsic physical conditions affecting and influencing the growth and development of organisms"* (Webster's, 1994). Se entiende pues, como entorno todo aquello que rodea a un organismo, sin formar parte del mismo, y actúa sobre él.

En Economía se define al entorno de una empresa como *"todo aquello que no es la empresa"* (García del Junco y Casanueva Rocha, 2000); para Mintzberg (1984), es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. Esta definición admite como entorno a cualquier agente externo, aunque no actúe sobre el organismo y admite que la dificultad de definición está exactamente en establecer sus límites o, lo que más exacto, en señalar las fronteras entre sistema y entorno. Así, Bertalanffy (1968) dice que el sistema es *"Un complejo de elementos que actúa recíprocamente"*; Khailov afirma que *"Es una colección de objetos juntos, con sus interacciones mutuas"*; McClelland lo define como *"Reunión de componentes dotados de propiedades identificables y entre los cuales se perciben relaciones"*; Delatre: *"Es un conjunto de elementos que actúan entre ellos"*.

Siguiendo estas definiciones de "sistema", en efecto parece difícil delimitar las diferencias entre éste y el concepto de entorno: cabría decir, sin entrar en otras complejidades, que los elementos de un sistema interactúan entre sí, mientras que los elementos del entorno actúan sobre el organismo, pero no forzosamente se da la inversa. García del Junco lo define en los siguientes términos: *"Son los factores externos a la organización que poseen capacidad para influir en su rendimiento"*. Para Gimbert (1998, p. 57), *"el entorno de una empresa lo forman todas las variables externas a ella"*, le afecten o no. Sin embargo, indica que sólo deben preocupar las variables que realmente deben preocupar son las que le afectan, por lo que cabría no considerar como tal a las restantes.

Navas López y Guerras Martín (2000) ofrecen una definición mucho más precisa, que se aceptará como definitiva: *"El entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar"*. Esta definición admite que el entorno lo forman a) factores externos, lo que excluye a todos los factores internos; b) que tienen influencia significativa en la estrategia empresarial, luego quedan fuera los factores que son indiferentes, o incluso los que afectan de forma escasamente

significativa; y c) que no puede controlar. Esa última condición es especialmente interesante, ya que permite diferenciar entre el conjunto de factores que afectan a la empresa pero esta no puede controlar (entorno) o los que afectan a la empresa y sobre los cuales la empresa puede ejercer algún tipo de control (sistema).

4.1.1. Tipos de entorno.

No todos los factores actúan del mismo modo sobre el organismo del que forman su entorno: unos lo hacen de forma próxima y directa y otros de forma general o indirecta. Gimbert (1998) considera que el entorno general está formado por los factores que afectan a todas las empresas de la zona, sea cual sea su campo de producción, mientras que el entorno próximo sólo afecta a las empresas del mismo sector. Así, se dice que estos componen lo que se conoce con el nombre de microentorno, mientras que aquellos forman el llamado macroentorno. Los factores que forman el microentorno son, tanto por su proximidad como por su influencia directa en el organismo, los que tienen mayor relevancia, pero los factores del macroentorno son decisivos en el desarrollo del propio organismo. Aunque a veces pueden producirse transvase de uno a otro sector, no deja de ser un hecho coyuntural y no por eso se considerará a un elemento del microentorno como parte del macroentorno o viceversa. Otros autores prefieren hablar de entorno próximo y remoto (Gimbert, 1998), o externo e interno (Bryson, 1992), general y específico (Navas López y Guerras Martín, 2000); aunque coinciden en los planteamientos fundamentales de la clasificación. Aquí se utilizarán los términos de micro y macroentorno por considerarlos más precisos. Siguiendo el concepto empresarial de micro y macroentorno, y aplicándolo al mundo bibliotecario, se pueden delimitar según se muestra en el gráfico:

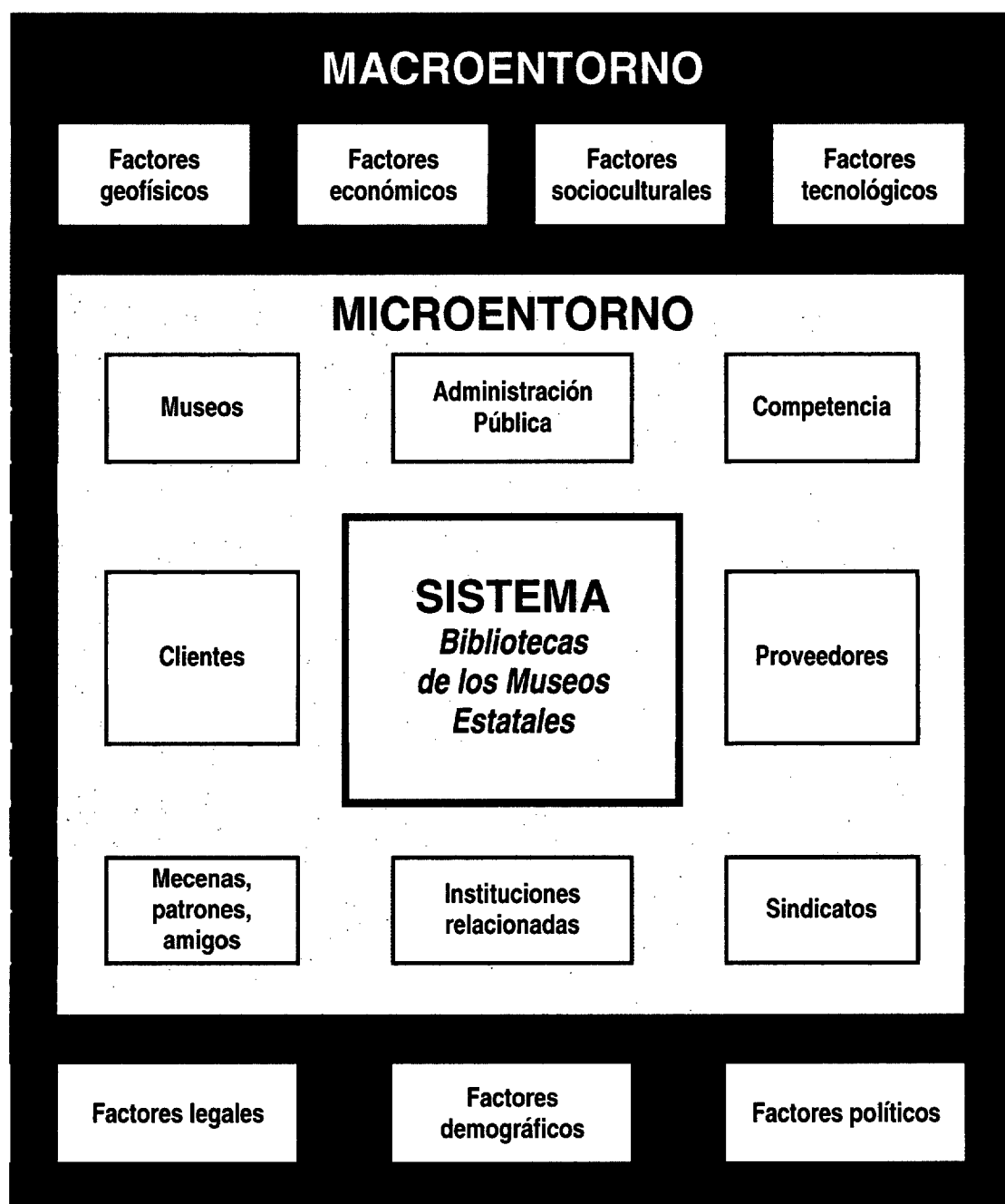


Figura 8: Macroentorno y microentorno

Macro y microentorno pueden llegar a interferir entre sí; la conjunción de ambos determinará el funcionamiento y desarrollo del sistema (las bibliotecas). Las bibliotecas de los Museos Estatales tienen, además, un entorno más próximo aún que el microentorno: la Administración Pública. De hecho, si se tomara el símil de una empresa, la Administración Pública haría el papel de gran empresa de la cual las bibliotecas de museos no serían más que

una pequeña sección especializada. La Administración Pública es el medio en el que viven estas bibliotecas, las envuelve, las determina, las limita y las alimenta. Por eso, aunque lo incluyamos como un factor del microentorno, recibirá un tratamiento especial y se reconocerá como el medio vital de las instituciones objeto del estudio.

Podría considerarse que también los museos a los que pertenecen las bibliotecas constituyen el medio de supervivencia de las mismas. Sin embargo, en este caso, este medio no es tan decisivo como la Administración Pública, por dos razones: 1) porque la Administración tiene sus propias disposiciones orgánicas y funcionales que no pueden ser contravenidas por los museos; y 2) porque el proyecto que se propone afecta por igual a 18 bibliotecas y ninguno de los museos tiene capacidad para interferir sobre todo el grupo aunque, evidentemente, sí lo puede hacer sobre una.

4.1.2. Características del entorno

Tanto el microentorno como el macroentorno están condicionados por las características que los definen, y que pueden hacerlos favorables u hostiles:

Capacidad de crecimiento, determinado por la situación de desarrollo o mengua del sector.

Estabilidad (volatilidad, para algunos autores). Determinada por las modificaciones que experimenta el entorno: aquellos que cambian inesperadamente son inestables y dinámicos, mientras que los que mantienen sus características son estables y seguros, pero ofrecen menos oportunidades. La mayor o menor estabilidad está dada no sólo por el número de cambios, sino también por su velocidad. Los cambios frecuentes y rápidos se denominan turbulencias.

Complejidad, condición que, en cierta medida, depende de la anterior, ya que se considera complejo el entorno cuyos cambios son difíciles de comprender y requieren conocimientos complicados.

Diversidad: la acumulación de elementos de diferente carácter (heterogéneos) determina un entorno complejo; los entornos muy homogéneos se aproximan al monopolio.

Hostilidad: un entorno es hostil o favorable según los cambios afecten de manera positiva o negativa al sistema.

Incertidumbre: determinada por el grado de conocimiento de las variables que intervienen en el entorno y sus mecanismos de funcionamiento.

De la combinación de estas condiciones se derivan los modelos clásicos de entornos (Navas López y Guerras Martín, 2000):

- *Entorno estable*: simple, integrado, homogéneo y estático. Es favorable
- *Entorno reactivo-adaptativo*: relativamente estable, algo complejo, y diverso. Prácticamente favorable
- *Entorno inestable-turbulento*: dinámico, complejo, diverso y hostil. Es desfavorable.

4.1.3. Las tendencias del entorno.

Ningún entorno es completamente estable, sino que está sometido a diversas tendencias y flujos. Los elementos que influyen en los cambios del entorno varían, dependiendo de la evolución de las condiciones sociales. Las tendencias del entorno coinciden con las que se observan en la sociedad y son diferentes en cada uno de los bloques económicos mundiales. Hamel y Prahalad (1995) han determinado las tendencias que se detectan en los últimos diez años en el bloque de los países occidentales, con amplio desarrollo tecnológico, elevado nivel de educación y alto poder adquisitivo; aunque estas tendencias se refieren al ámbito de la empresa privada, su influencia también se hace notar en los sectores públicos y de servicios y afectan por igual al microentorno y al macroentorno:

Desregulación y liberalización. El abandono paulatino de las abundantes normas que regulaban el funcionamiento de las empresas ha sido una de las constantes más notables de la economía occidental y ha favorecido la libre concurrencia en el mercado. Esto ha dado lugar a que la oferta se diversifique y las condiciones del servicio se vean obligadas a mejorar por la presión de la competencia: afecta a las instituciones tanto en razón de la oferta de los proveedores como en la demanda de los usuarios.

Cambios en la estructura de los sectores. Los avances tecnológicos, el incremento del poder adquisitivo y la desregularización han provocado profundas transformaciones, tanto en el sector de producción de bienes como, incluso mucho más, en el de servicios. Los cambios más notables han sido la desintegración de las antiguas organizaciones, la convergencia de sectores y la entrada en el mercado de nuevos competidores. Esta situación ha obligado a empresas e instituciones a plantearse nuevas líneas de actuación externa y reorganizar sus estructuras internas.

Exceso de capacidad. La fluctuación de los mercados obliga a tener disponibles considerables volúmenes de *stocks*, para poder satisfacer la demanda en los momentos de alzas del mercado. Esta situación origina dos problemas bien diferentes en las empresas de bienes y en las de servicios. Las primeras deben hacer frente a unos

gastos de intendencia y almacenamiento que van en aumento hasta llegar a convertirse en uno de los capítulos más onerosos; las de servicios, por el contrario, se encuentran con que su oferta no es almacenable, por lo que deben enfrentarse a los incrementos súbitos de demanda utilizando estrategias especiales.

Fusiones, adquisiciones y alianzas. Una de las estrategias más utilizadas para hacer frente a las constantes fluctuaciones del mercado es el recurso a las fusiones, adquisiciones y alianzas, que pueden ser de tres clases: horizontales (con instituciones de similares características, que en condiciones de estabilidad serían considerados como competidores tradicionales), verticales (con aquellas instituciones que ofrecen servicios de valor añadido), y conglomerados (integrados por organizaciones de carácter muy diverso). Esta cuestión afecta especialmente a las empresas de servicios, incapaces de dar abasto, exclusivamente con sus propios medios, a una demanda cada vez más amplia y diversificada.

Preocupación por los asuntos medioambientales. El alcance de determinadas cotas de bienestar social ha venido acompañado de una paulatina degradación del medio ambiente. Esto ha tenido como consecuencia la aparición de una conciencia cívica preocupada por la conservación de los recursos naturales. Tener en cuenta esta circunstancia es doblemente importante: en primer lugar, porque las cuestiones medioambientales nos afectan a todos; en segundo lugar, porque una organización que no tenga en cuenta esta premisa, difícilmente calará en la sociedad actual.

Menos proteccionismo. Tradicionalmente, los Estados ofrecían una fuerte protección al desarrollo de las empresas, lo cual creaba un entorno muy estable que favorecía la presencia de monopolios y frenaba la competencia. La excesiva fortaleza de las grandes organizaciones bloqueaba la entrada de las nuevas, lo que congelaba el mercado y frenaba el desarrollo de la economía. Por otra parte, los Estados se vieron incapaces de cubrir las lagunas que estas carencias iban originando. Actualmente se han ido debilitando los mecanismos de protección y el entorno se ha hecho más inestable, pero mucho más competitivo. Las empresas de servicios no han sido una excepción, y también se han visto afectadas las instituciones de carácter público que, al haber perdido protección, sin haber ganado capacidad competitiva, se ven obligadas a enfrentarse a una competencia que a menudo se encuentra en mejores condiciones que ellas para disputar en el mercado.

Cambios en las expectativas de los consumidores. En las sociedades poco desarrolladas, los consumidores buscan la satisfacción de las necesidades vitales básicas; por eso sus

esperanzas están más cifradas en la cantidad que en la calidad. Sin embargo, cuando la comunidad ha alcanzado un razonable nivel de bienestar social, se espera que los productos y servicios respondan a unas exigencias más sofisticadas: como ya están suficientemente satisfechas las necesidades inmediatas, la preocupación se dirige a la categoría de los bienes y servicios, y no al montante. Esto es más aplicable a las empresas de servicios que a las de bienes, pero, posiblemente en uno de los sectores donde adquiere mayor relevancia es, precisamente, en las organizaciones que distribuyen información y documentación.

Discontinuidades y rupturas tecnológicas. Las nuevas tecnologías han provocado un cambio radical en todos los sectores. Al de la información le ha cambiado la demanda, la oferta y, lo que es más, las propias estructuras. Los avances tecnológicos, especialmente en el campo de las comunicaciones han obligado a las empresas a plantearse una forma de actuación totalmente diferente, en cuanto a los productos que ofrecen y a cómo los ofrecen y en el perfil de las plantillas. Hasta ahora, se debía tener en cuenta la necesidad de formación de los empleados, mediante programas de formación. En este momento, no se trata tanto de actualizar los recursos humanos, sino más bien de cambiar su mentalidad, prepararlos para estar abiertos a un cambio continuo.

Emergencia de los bloques comerciales. La dinámica de competencias y alianzas ha favorecido la aparición de bloques económicos muy definidos, que están cumpliendo con la función de canales de desarrollo y de árbitros de la libre concurrencia. En el ámbito del mundo desarrollado, tras la desintegración del bloque socialista, se van perfilando dos bloques de gran potencia, la Unión Europea y el bloque de Estados Unidos y Canadá. Pero, aunque mucho menos cohesionados, no hay que olvidar la formación de bloques como el del Sudeste Asiático, Latinoamérica o los países árabes.

Globalización. Frente a la tendencia de los bloques comerciales, pero no opuesta a ella, se va incrementando cada vez con más fuerza la globalización. Este fenómeno afecta considerablemente a los bienes, y se hace aún más presente en los servicios, muestra su verdadera dimensión en el acceso a la información, gracias, sobre todo, a Internet. Ninguna institución dedicada a esta tarea puede plantearse ya una línea de actuación con mínimas expectativas de éxito si no tiene en cuenta que sus servicios van a ser distribuidos a todo lo ancho del planeta y utilizados por todo tipo de usuarios. Las empresas se han visto obligadas a internacionalizar

sus actividades y ampliar el campo de sus alianzas. Como dice Casanueva Rocha (2000):

"Estos cambios y tendencias en el entorno han provocado que los límites entre las organizaciones y su medio ambiente sean cada vez más difusos, y lo mismo ocurre al tratar de trazar las fronteras entre el entorno general y el específico, o entre distintos sectores. La respuesta por parte de las empresas a estas tendencias pasa por movimientos hacia actitudes más proactivas (intentando adelantarse a su entorno), más cooperativas (ya no es sólo suficiente con las posturas competitivas) y más volcadas hacia sí mismas, hacia sus propios recursos y capacidades para enfrentarse a su medio ambiente".

La reflexión encaja perfectamente con los objetivos de la tesis. El programa que plantea ofrece una actuación de carácter proactivo (se adelanta a su entorno), cooperativa (no sólo dispone un proyecto de colaboración entre las bibliotecas de los Museos Estatales, sino que integra actividades de colaboración con otras instituciones), y trata de aprovechar al máximo sus propios recursos.

4.2. El sistema.

El término "sistema" constituye uno de los conceptos de más difícil definición en cualquier lengua, debido a la variedad y complejidad de sus significados. Para Gili Gaya, sistema es, entre otras cosas el *"Conjunto de cosas o partes coordinadas según una ley, o que, ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto o función"*. El Diccionario de María Moliner apunta, entre otras, estas definiciones: *"Conjunto organizado de cualquier clase de cosas que se manejan para algo"*; *"Conjunto de cosas que se mueven, actúan u obran coordinadamente"*. La Dictionnaire de notre temps define: *"Ensemble organisé de règles, de moyens tendant à une même fin"*; es *"Ensemble d'éléments formant un tout structuré, ou remplissant une même fonction"*. Para Le Petit Robert *"Ensemble coordonné de pratiques tendant à obtenir un résultat, ou présentant simplement une certaine unité"*; *"Ensemble de pratiques, de méthodes et d'institutions formant à la fois une construction théorique et une méthode pratique"*. Webster's, por su parte dice *"A group of interrelated, interacting or interdependent constituents forming a complex whole"*; *"A functionally related group of elements"*; *"A social, economic or political organizational form"*.

Todas las definiciones proporcionadas por obras de carácter general coinciden en señalar las siguientes características de un sistema:

- Es un conjunto (de reglas, medios o elementos)
- Los elementos que lo componen están ordenados
- Los elementos que lo componen actúan coordinadamente
- Los elementos que lo componen buscan un fin común
- El conjunto de los elementos forman un todo

Ortigueira Bouzada (citado por García del Junco, 2000, p. 54) define un sistema como "*Un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados y orientados hacia el logro de uno o varios objetivos*".

El campo de trabajo formado por las bibliotecas de los Museos Estatales constituye un sistema, o mejor dicho, constituirán un sistema en el programa que se propone y que es el objeto de este estudio: es un conjunto de reglas, medios y otros elementos; estos elementos están ordenados y actuarán coordinadamente; buscan un fin común; y forman un todo.

4.2.1. La identidad del sistema.

Como ya se señalaba en capítulos anteriores, una de las dificultades más serias con que se enfrenta el análisis de la situación, es la de determinar los límites precisos entre sistema y entorno. No obstante, la necesidad de establecer esta frontera obliga a definir, ante todo, la identidad del sistema.

Cualquier sistema se identifica por el conjunto de características que le son propias, y que constituyen el fundamento de cualquier actividad estratégica. Identificar un sistema no implica un retrato específico de su personalidad, sino que más bien intenta una aproximación de índole genérica; no describe los elementos cambiantes, sino que enumera los rasgos diferentes que son inherentes a su naturaleza y lo distinguen de otros sistemas similares; es decir, aquellos caracteres que, si cambiaran, provocarían la transformación del sistema actual en otro diferente. Estos rasgos son:

Edad. La edad del sistema no se refiere tanto a la fecha de creación, sino a su estado de vida: emergente, joven, desarrollada, vieja.... Las bibliotecas de los Museos Estatales, son, desde cualquier punto de vista, viejas. Sin embargo, presentan la particularidad de no haber sido nunca, en conjunto, ni emergentes, ni jóvenes: nacieron viejas. Y esto fue así porque aparecieron en un ambiente muy anticuado, restrictivo y conservador y bajo una perspectiva de actividad de carácter corporativo (para uso de un grupo determinado) y excluyente (sólo para ese grupo y para nadie más). Paradójicamente, la mayoría de las bibliotecas de los Museos Estatales vieron la luz

en unos años en que se imponía la convicción de que el acceso a la información tenía prioridad sobre la conservación: las bibliotecas se abrían a todos los usuarios, se contemplaba el libre acceso como un sistema deseable y se simplificaban los requisitos para el préstamo. Sin embargo, cuando aparecen las bibliotecas de los Museos Estatales, no hacen préstamo, no son de libre acceso y los requisitos de uso son desalentadores. Caracteres que mantienen en la actualidad.

Tamaño. Aunque en el ámbito empresarial está establecido que una empresa es pequeña cuando cuenta con una plantilla de menos de 50 empleados, mediana si tiene entre 50 y 250 y grande si tiene más de 250 trabajadores, en realidad el tamaño del sistema se toma más bien en términos relativos y no absolutos, es decir, se considera pequeña, mediano o grande, según sean los demás organismos del sector. Las bibliotecas de los Museos Estatales se consideran, por separado, medianas y pequeñas bibliotecas; conjuntamente forman un sistema de tamaño medio, tanto por el volumen de sus fondos como por personal, presupuestos, equipamientos y otros recursos.

Campo de actividad. Este aspecto se refiere tanto a los productos que ofrece como a los clientes que sirve. El grupo de bibliotecas de los Museos Estatales ofrece servicios (no bienes), desarrolla su actividad en el campo de la información y documentación especializada. Atiende a profesionales de los museos, así como docentes e investigadores en el campo de su especialización y, en general, están disponibles para consultas de otro tipo de personal, siempre y cuando se refieran a su ámbito.

Titularidad. La titularidad de un sistema se refiere a la propiedad del mismo, y puede ser pública o privada. Todas las bibliotecas de los Museos Estatales son de titularidad pública y dependen de sus respectivos museos, integrados en la Subdirección General de los Museos Estatales, de la Dirección General de Bellas Artes y Patrimonio Artístico en la Secretaría de Estado de Cultura (Ministerio de Educación Cultura y Deportes).

Ámbito de actuación. Esta característica se refiere al área de actuación del sistema: local, regional, nacional, etc. Todas las bibliotecas de los Museos Estatales son de ámbito nacional, pues pertenecen a Museos Nacionales, aunque, de hecho, algunas tengan muy restringido su campo de acción real. Es preciso puntualizar que, aunque los servicios se ofrezcan con carácter internacional (ya se ha visto la importancia de la tendencia a la globalización y el creciente influjo de Internet), su ámbito de actuación es nacional.

Estructura jurídica. Este aspecto se refiere a la forma de constitución del sistema: sociedad anónima, limitada, cooperativas, etc. Al tratarse de instituciones de titularidad

pública y sin ánimo de lucro, el grupo de bibliotecas de los Museos Estatales no puede, en sentido estricto considerarse como un tipo de sociedad comercial, pero sí se puede considerar, por su modo de funcionamiento, como una red cooperativa.

En resumen, se puede identificar al grupo de bibliotecas de los Museos Estatales como un sistema viejo, de tamaño mediano, titularidad pública, de ámbito nacional y de funcionamiento cooperativo.

4.2.2. Los subsistemas.

Una vez identificado genéricamente el sistema, es necesario establecer las partes específicas de que se compone y que forman los subsistemas. Los subsistemas son diferentes para cada sistema y, en consecuencia, no es posible establecer su relación exacta: pueden ser los departamentos, las áreas, o los elementos funcionales y dependen tanto de la estructura como de la actividad de cada sistema. Aunque cada sistema está obligado a señalar sus propios subsistemas de acuerdo con sus características, existen varias teorías para clasificar los subsistemas, ninguna de las cuales es excluyente (García del Junco, 2000):

Enfoque pragmático: contiene los subsistemas de aprovisionamiento, producción, personal, de comercialización, administrativo y financiero.

Enfoque por niveles, que sitúa a los subsistemas en círculos concéntricos: de mutación, de evolución, de gestión, de explotación y físico.

Enfoque por procesos, que comprende los subsistemas de explotación, de capital y directivo

Enfoque por agrupaciones: agrupación de subsistemas humano, de materiales, tecnológico y de información y agrupación de flujos físicos, de flujos financieros y de flujos de información

Teniendo en cuenta las características propias (identificación) del sistema de las bibliotecas de los Museos Estatales, se ha preferido establecer el conjunto de los subsistemas desde un punto de vista funcional, lo que permitirá llevar a cabo un análisis más acorde con los métodos empleados en el conjunto del trabajo. Desde este enfoque se pueden precisar los siguientes subsistemas, siguiendo las líneas propuestas por Navas López y Guerras Martín (2000):

Subsistema comercial: integra el área de actuación, usuarios reales y potenciales, imagen corporativa, penetración de los servicios, canales de distribución de los productos, publicidad, etc.

Subsistema de producción: costes de los servicios, controles de calidad, características del proceso documental, productividad, medida de tiempos, evaluación de recursos materiales, etc.

Subsistema presupuestario: inversiones en los diversos capítulos, rentabilidad, necesidades presupuestarias o revisión de la distribución de fondos, costes generales, fuentes de ingresos, etc.

Subsistema tecnológico: tecnología disponibles, tecnología necesaria, esfuerzo invertido en desarrollo tecnológico, grado de asimilación de las nuevas tecnologías, etc.

Subsistema de recursos humanos: especialización, distribución de tareas, nivel de formación, incentivos, participación, etc.

Subsistema de dirección y organización: estructura jerárquica, estilo de dirección, sistemas de planificación y control, etc.

4.2.3. Propiedades del sistema de bibliotecas de Museos Estatales.

El conjunto de las Bibliotecas de los Museos Estatales es, pues, un sistema, ya que tiene los caracteres que definen a este y está compuesto por subsistemas. Siguiendo el método propuesto por García del Junco, pueden definirse sus características específicas en tanto que sistema de la siguiente manera: es un sistema teleológico: persigue unos fines que le dan sentido; es abierto, ya que mantienen relaciones de diverso carácter con otros sistemas del entorno (sistemas comerciales, administración pública, otros sistemas bibliotecarios, etc.); es artificial, es decir, no está generado por la naturaleza, sino que ha sido creado por seres humanos para satisfacer determinadas necesidades de carácter superior y no necesidades básicas; es fronterizo, o sea, tiene límites que lo definen perfectamente tanto con respecto a su entorno como con respecto a sistemas similares; tienen estructura jerárquica y está integrado en otro sistema más general (los museos estatales, y estos a su vez en el sistema español de museos); es equifinalista, ya que permite llegar a los mismos fines por diversos caminos; tiende al desorden, pero tiene entropía negativa, es decir, toma recursos del entorno y los asimila para evitar su desaparición; y posee mecanismos de retroalimentación.

4.2.4. El perfil estratégico y el análisis DAFO

Cada una de las variables que forman los subsistemas constituyen los aspectos clave del sistema y, a partir de ellos se diagnostican sus puntos fuertes y débiles. No todas las variables tienen el mismo valor, ni están desarrolladas de la misma forma. La identificación de las variables del entorno y su valoración constituyen su perfil estratégico, auténtica radiografía de sus oportunidades y amenazas, instrumento indispensable en cualquier tipo de planificación, sea esta operativa o estratégica. Para que el perfil estratégico adquiriera todo su valor, es conveniente compararlo con otros perfiles de sistemas integrados en su mismo sector.

La definición de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas del sistema estudiado componen el análisis DAFO (en inglés *SWOT*), que es la base de cualquier planificación estratégica o plan de marketing de una institución, ya que sitúa a esta en sus auténticas dimensiones al reconocerlos identificar sus valores positivos y negativos y la proyección entre ella y el entorno.

5. MACROENTORNO

Este capítulo analiza los aspectos que afectan indirectamente a las bibliotecas de los Museos Estatales y obtiene el perfil del macroentorno, que muestra las condiciones externas favorables y desfavorables.

5.1. Elementos del macroentorno.

Se llama macroentorno al conjunto de elementos externos al sistema y que actúan sobre él a través de terceros elementos. La influencia de los factores del macroentorno es siempre indirecta y menos relevante que los del microentorno, pero no por ello menos importantes ya que, en realidad, estos están insertos en aquel. Los factores del macroentorno pueden ser de carácter tangible o intangible: en cualquier caso, se trata siempre de aspectos genéricos. El conjunto de sus elementos identifica las variables más importantes que actúan sobre el sistema e influye poderosamente en el nivel de competitividad, ya que constituye el caldo de cultivo donde se desarrolla el propio sistema y los sistemas similares (competencia). Los más importantes son:

Factores geofísicos: compuesto por todos los elementos de carácter geográfico, climático, etc.

Este grupo de caracteres no afecta por igual a todos los sistemas (el clima es un elemento muy importante para un sistema agrícola, por ejemplo, pero no lo es para un sistema bancario), pero, en todos los casos, es el primer nivel, por inmediato, del macroentorno. Los factores geofísicos influyen en aspectos tales como las horas de apertura, mantenimiento, tipo de instalaciones necesarias, etc.

Factores económicos: todos aquellos que afectan al poder adquisitivo de los usuarios, como son nivel de ingresos, hábitos de consumo, tipos de interés, nivel de inflación, etc. Alteran el tipo de servicios que reclama el público.

Factores demográficos, que están determinados por las características físicas de los grupos humanos: composición de la población por sexo y edad, distribución en sectores productivos, movimientos migratorios, etc.

Factores socioculturales: conjunto de elementos que caracterizan el comportamiento humano. Entran en este apartado el nivel de estudios, hábitos de lectura, consumo cultural, etc. Afectan a los valores, preferencias, percepciones y conductas sociales. Es, con toda probabilidad, el conjunto de factores más sensible y uno de los que más profundamente afecta a las instituciones culturales.

Factores tecnológicos: formado por los elementos de carácter técnico y científico y abarcan desde los medios de transporte a las nuevas tecnologías de la comunicación. En los últimos tiempos son unos de los bloques que más ha afectado a los sistemas documentales.

Factores legales: las normas, leyes, reglamentos y disposiciones que regulan jurídicamente el funcionamiento del sistema. Su función es la de proteger a las instituciones y a los usuarios y actuar de árbitro en caso de conflicto.

Factores políticos, constituidos por las características políticas de un país: forma de gobierno, líneas de administración, equilibrio de fuerzas, etc.

Otros autores (Cuervo, 1993; Navas López y Guerras Martín, 2000), prefieren una clasificación diferente: dimensión socio-cultural, económica, tecnológica y político-legal. Aquí se ha preferido utilizar la clasificación antes propuesta, que se adapta mejor a las características del campo de trabajo.

El análisis que se realiza a continuación se ha obtenido a partir de los datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística, los anuarios comerciales, en Centro de Investigaciones Sociológicas, los datos estadísticos del Consejo Económico y Social y la Comisión Europea, la Agencia Tributaria, algunos ministerios y los grandes bancos.

5.1.1. Los factores geofísicos.

La situación geográfica de las bibliotecas de museos, su emplazamiento y las características climáticas de la zona son los primeros elementos del macroentorno que conviene analizar. Aunque en este apartado podrían incluirse otras variables (estabilidad sísmica, corrientes marinas, etc.), estos factores tienen escasa o nula relevancia en el campo que nos ocupa, por lo que no se considera necesario tenerlos en cuenta; no sería lo mismo si, por ejemplo, existieran bibliotecas de museos en zonas como Granada o Canarias.

o Situación y emplazamiento.

De las 18 bibliotecas estudiadas, 10 están situadas en Madrid (el 55% del total), 2 en Castilla-La Mancha (Toledo, el 11,11%), otras dos en Castilla-León (Valladolid, también el 11,11%), y el resto, con una (el 5,55% en cada caso) se sitúan en Cantabria (Santillana del Mar), Extremadura (Mérida) y Murcia (Cartagena).



La mayoría de los Museos se concentran en la Meseta Central: 10 en Madrid, 2 en Valladolid (Museo Nacional de Escultura y Casa de Cervantes), 2 en Toledo (Museo Sefardí y Casa del Greco); 3 están en la costa, 2 en la mediterránea (Museo de Cerámica de Valencia y

Museo de Arqueología Submarina de Cartagena) y 1 en la cantábrica (Museo y Centro de Investigación de Santillana del Mar); 1 se encuentra próximo a la frontera portuguesa (Museo de Arte Romano de Mérida). Los Museos de Madrid, además de los más numerosos son, también, los más grandes. Están situados en los siguientes distritos:



Figura 10: Emplazamiento de los Museos Estatales de Madrid
Fuente de la imagen: Ayuntamiento de Madrid

Casi la mitad de los Museos Estatales de Madrid se concentran en el Distrito Moncloa-Aravaca (Museo de América, Museo de Reproducciones Artísticas, Museo del Pueblo Español y Museo Cerralbo); dos están en el Distrito de Retiro (Museo de Antropología y Museo de Artes Decorativas); el resto se reparte en los Distritos Centro (Museo Romántico), Salamanca (Museo Arqueológico), Chamberí (Museo Sorolla) y Arganzuela (Museo de Ciencia y Tecnología). Todos los distritos corresponden a la llamada "almendra central" de la ciudad, en un radio de 2 kilómetros de extensión.

○ **Clima**

Todos los Museos Estatales se agrupan en tres áreas climáticas: cantábrica (1), mediterránea (2) y meseta central (15). De estos, dos se encuentran en la Submeseta norte y el resto (13) en la submeseta Sur. Aunque todas forman parte de la zona templada, existen algunas diferencias considerables entre ellas .

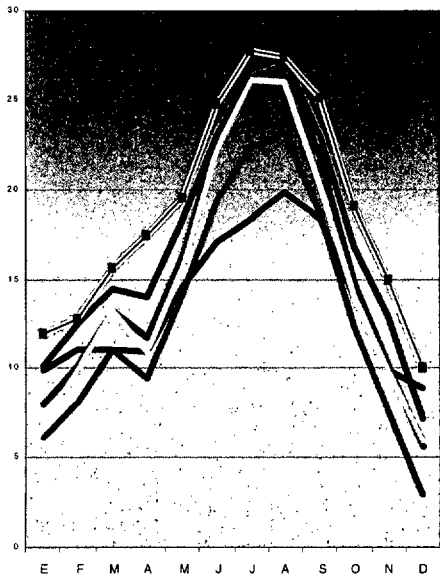


Figura 11: Temperaturas medias

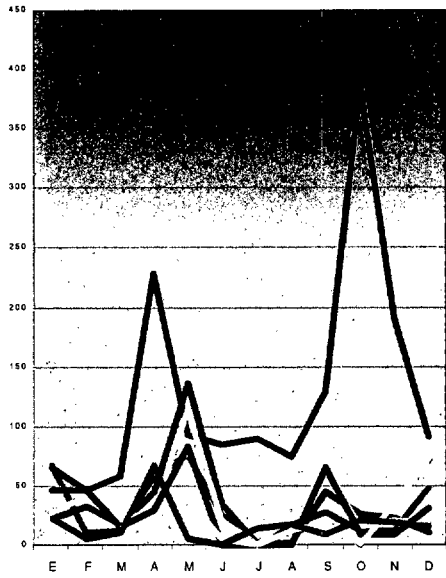


Figura 12: Precipitaciones

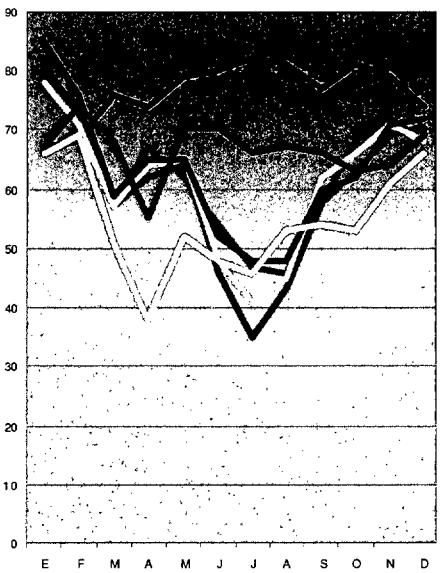


Figura 13: Humedad relativa

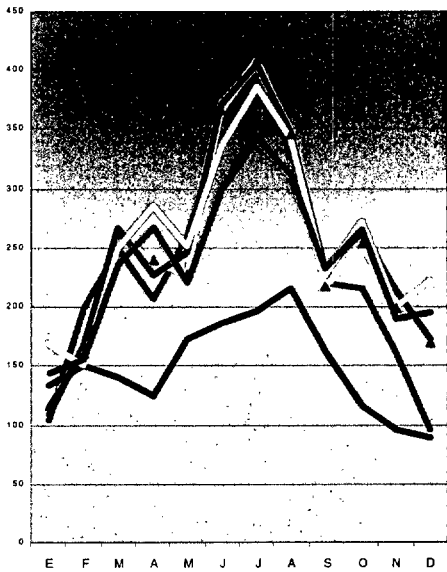


Figura 14: Horas de sol

- Santillana del Mar

● Toledo

Mérida

Valencia
- Valladolid

Madrid

Cartagena

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

La temperatura de todas las ciudades es bastante parecida, con una fuerte variación entre invierno y verano -menor en el caso de Santillana del Mar-, pero en ningún caso excesivo. Más fuerte es la variación de las precipitaciones, con una tasa mucho más elevada en la población cántabra, donde también es muy alta la humedad relativa del aire y menor el número de horas de sol. El resto de los puntos presenta unas constantes muy similares.

Los datos obtenidos indican que es necesario contar con gastos de calefacción y aire acondicionado en todos los puntos, excepto en Santillana del Mar, donde se puede prescindir de este último. La elevada humedad de esta localidad exige un buen aislamiento de los edificios, pero las temperaturas moderadas no hacen temer por la conservación de documentos (no hay peligro de proliferación de hongos). Más seria es la amenaza de riadas en los dos puntos de la costa mediterránea, pero ambos museos están contruidos en zonas muy seguras y alejadas de corrientes y torrenteras. El resto de los museos no requiere otras medidas especiales por causa del clima, por lo que este factor puede considerarse muy favorable.

○ Transportes y comunicaciones.

La importancia de la situación de cada unidad adquiere su auténtica dimensión con relación a las facilidades de transportes y comunicaciones de que dispone. Al tratarse de bibliotecas de museos, la localización de los edificios no suele plantear problemas, ya que la facilidad de acceso es uno de los aspectos más importantes en los museos. Los Museos mejor comunicados son los de Madrid, especialmente el Museo Arqueológico Nacional, que cuenta, en un radio de 100 metros con 3 paradas de taxis, 6 de autobús (una de ellas en la puerta), estaciones de metro, una estación de ferrocarril y la parada del autobús del aeropuerto. Características similares presentan los museos del Distrito Retiro, Distrito Centro, Arganzuela (justo al lado de una estación de ferrocarril) y, algo peor comunicados, pero igualmente en muy buenas condiciones, están los museos del Distrito Moncloa-Aravaca y Chamberí.

Muy buenas comunicaciones también tiene el Museo de Cerámica de Valencia, especialmente por su céntrica localización; en Toledo y Valladolid se localizan igualmente los museos en la zona monumental y muy próximos entre sí. Los de Mérida y Cartagena, aún sin presentar tan excelentes comunicaciones, no pueden considerarse aislados, especialmente porque el reducido tamaño de ambas ciudades los hacen muy fácilmente accesibles; los dos tienen en sus proximidades otros elementos de interés, especialmente el de Mérida, junto al Teatro y Anfiteatro Romano y muy cerca de la Casa del Teatro y el Foro. El que tiene un más complicado es el Centro de Investigaciones de Altamira, que no sólo se encuentra en un pueblo algo alejado de los centros de comunicación (el más próximo, Torrelavega, está a 7 km),

sino que el propio museo se localiza en las afueras. De todos modos, las pequeñas dimensiones del pueblo lo hacen también muy accesible.

Ciudad	Carreteras	Autobuses	Ferrocarril	Aeropuerto	Puerto
Cartagena	Autovia 301	Líneas nacionales	Regionales y Largo recorrido	San Javier (30 km)	Si
Madrid	Todas las radiales	Nacionales e internacionales	Cercanías, Regionales y Largo recorrido	Barajas (5 km)	No
Mérida	Autovia N-V	Nacionales e internacionales	Regionales y Largo recorrido	Talavera	No
Santillana del Mar	N-611 (a 7 km)	Líneas nacionales	No	Santander (30 km)	Santander (30 km)
Toledo	N-401	Nacionales e internacionales	Cercanías, Regionales y Largo recorrido	Barajas (80 km)	No
Valencia	Autovia N-III	Nacionales e internacionales	Cercanías, Regionales y Largo recorrido	Manises (5 km)	Si
Valladolid	N-620 (A-VI a 30 Km)	Nacionales e internacionales	Regionales y Largo recorrido	Villanubla (11 Km)	No

Tabla V: Comunicaciones

Como puede verse en la tabla, todas las ciudades cuentan con un buen sistema de transportes y comunicaciones. En conjunto, es un factor muy positivo.

○ Otros datos de interés

La extensión de los municipios es muy variada, destacando la de Mérida, con 866 Km², más de diez veces mayor que la de Santillana del Mar. La mayor extensión del municipio puede dificultar las acciones de divulgación bibliotecaria, sobre todo si no se cuenta con un buen sistema de comunicaciones, como es el caso.

Municipio	Extensión (en km²)	Altitud (metros sobre el nivel del mar)
Cartagena	558	68
Madrid	606	655
Mérida	866	219
Santillana del Mar	82	28
Toledo	232	529
Valencia	135	13
Valladolid	197	698

Tabla VI: Extensión y altura de los municipios

En cuanto a la altura sobre el nivel del mar, solo hay tres localidades costeras o semicosteras que pueden presentar un grado de humedad mayor que obligará a extremar las medidas de protección.

5.1.2. Los factores económicos.

Los factores económicos, como bien indica Bryson, son indicadores de la salud económica del país y afectan de manera muy sensible a todo tipo de bibliotecas. La recesión económica afecta negativamente a las adquisiciones e inversiones en las bibliotecas y en los museos, mientras que en las épocas de paro se suelen disparar el número de visitas en las dos instituciones. Como frecuentemente ambas situaciones se dan juntas, es fácil encontrarse con un alza de la demanda a la vez que una disminución de recursos. Los desequilibrios de la balanza de pagos provocan medidas proteccionistas que dificultan las compras e inversiones en el extranjero y afectan a la disponibilidad de bienes. Por otra parte, las variaciones del poder adquisitivo producen cambios considerables en el tipo de demanda, que suele evolucionar de la cantidad a la calidad. En general, los factores económicos son tan importantes que, de una u otra manera, terminan por afectar a otros muchos ámbitos (tecnologías, comunicaciones, hábitos de consumo, etc.).

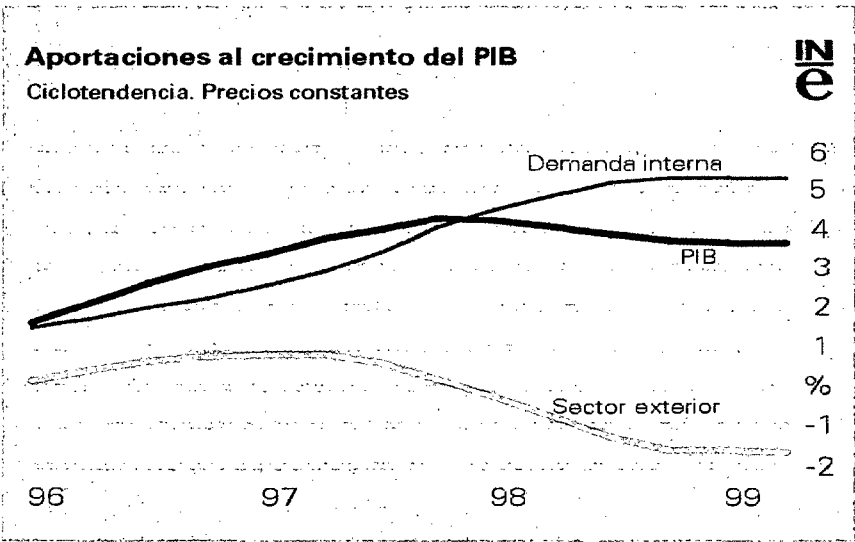


Figura 15: Aportaciones al crecimiento PIB. Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Las variables del macroentorno del campo de trabajo, correspondientes a los factores económicos se encuentran dentro de las constantes propias de las zonas industrializadas y desarrolladas, con alto poder adquisitivo, aunque presentan algunas particularidades dignas de mención: España ocupaba en 1998 el décimo lugar por volumen del Producto Nacional Bruto (PNB); el puesto 37º en su PNB *per capita*, y el 25º en PNB *per capita* en Paridad de Poder Adquisitivo (PPA). El Fondo Monetario Internacional (FMI) preveía un crecimiento Producto

Interior Bruto (PIB) del 4% en 1998, 3,4% en 1999 y 3,5% en 2000, crecimiento que se ha venido confirmando y, en algún momento, incluso lo ha superado. La tasa anual de crecimiento en la Unión Europea está en torno al 3,5% (lo que corresponde a los valores medios) y se mantiene estable. Aunque ha caído del puesto 12 al 18, es un país donante de ayuda externa.

○ Mercado laboral

El mercado laboral presenta unas tasas de actividad muy bajas, propias de sociedades envejecidas y con escasa incorporación de la mujer al mercado laboral y, aunque tiende a descender, tiene los índices de paro más altos de toda la Unión Europea: 18,8%, 15,8% y 14% para los años 1998, 1999 y 2000. La tasa de desempleo tiende a descender según las previsiones para los próximos años, pero seguirá estando a la cabeza de la Unión Europea; lo mismo vale para el desempleo juvenil. Los costes laborales, entre los más altos de la Unión Europea, tienden a disminuir y ya en 1999 el incremento fue negativo, factor que responde a la liberalización del mercado laboral y el abaratamiento del despido.

En las provincias donde se localiza el campo de trabajo, el paro se sitúa entre el 15,20% de Toledo y el 31,21% de Mérida. Otro de los datos que llaman la atención es la variedad de los salarios medios mensuales, que va desde las 181.981 pesetas (1.093,73 €) de Mérida a las 253.824 pesetas (1.525,51 €) de Madrid; ambas se encuentran dentro de la franja media y media-baja de la Unión Europea. Ligeramente por debajo se encuentran las jornadas medias anuales, muy similares entre sí y todas considerablemente por debajo de la jornada media pactada por convenios: 1.768,10 horas anuales. El salario mínimo interprofesional es bajo (68.040 pesetas; 408,93 €). Los datos disponibles para Europa (en ECU), muestran una situación muy poco favorable para España: 21.650 ECU, frente a la media europea de 29.04. Sólo Grecia y Portugal están por debajo. En las condiciones actuales cabría considerar al mercado laboral como un factor socialmente negativo, pero las bibliotecas reciben más visitantes en épocas de depresión laboral y existen más posibilidades de elección de personal. Desde el punto de vista de las bibliotecas debe considerarse, pues, un factor positivo.

○ Productividad.

El producto interior bruto de España se aproxima a los 87 billones de pesetas (5.226.900.000 €), con un incremento anual superior al previsto por el FMI (ha llegado a alcanzar el 6,3%), que, aunque descenderá ligeramente en los próximos años, en general mantendrá un crecimiento estable. La producción industrial mantiene también unas constantes aceptables y el tejido empresarial está constituido, mayoritariamente, por organismos pequeños y medianos. En cuanto al índice de productividad laboral, aunque sufrió un brusco descenso en 1998 (pasó del incremento del 1% al 0,3%), se recuperó en los años posteriores y las previsiones son optimistas.

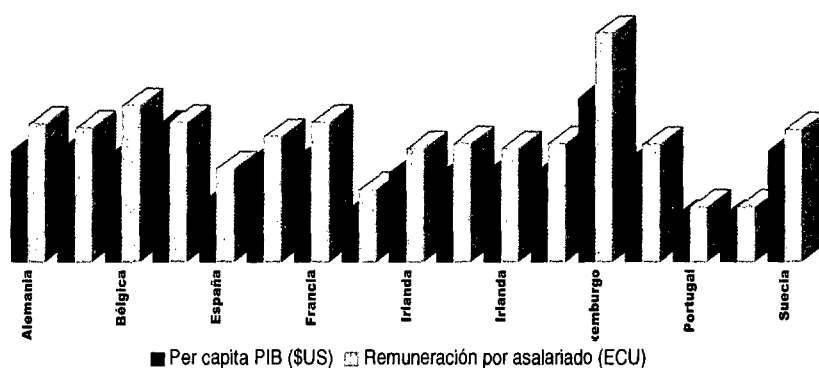


Figura 16: Rentas per cápita y salarios europeos

El reparto entre las provincias que forman el campo de estudio es muy desigual: Madrid acapara casi el 50% de las empresas pequeñas, más del 50% de las medianas y el 80% de las grandes. La provincia con menor número de empresas de todo el grupo es Valladolid. La productividad, en general, es un factor muy positivo.

○ Poder adquisitivo.

España, aunque todavía no ha alcanzado una estabilidad similar a la de otros países de la Unión Europea, ha conseguido hacer descender la inflación (llegó al 26,4% en 1977, un incremento propio de país en vías de desarrollo) y, en los últimos años no ha alcanzado el 3%. No obstante, las fluctuaciones han sido, en general, paralelas a las que ha experimentado el conjunto de la Unión Europea y estuvo relacionada con la caída del euro y la subida de los crudos. El valor adquisitivo de la peseta con relación al año anterior ha sido de 0,977% en 1999

y de 0,982 en 1998%, según el índice del coste de la vida elaborado por el Instituto Nacional de Estadística. La presión fiscal es del 34,2% y a renta *per capita* de 14.080 \$ en 1998.

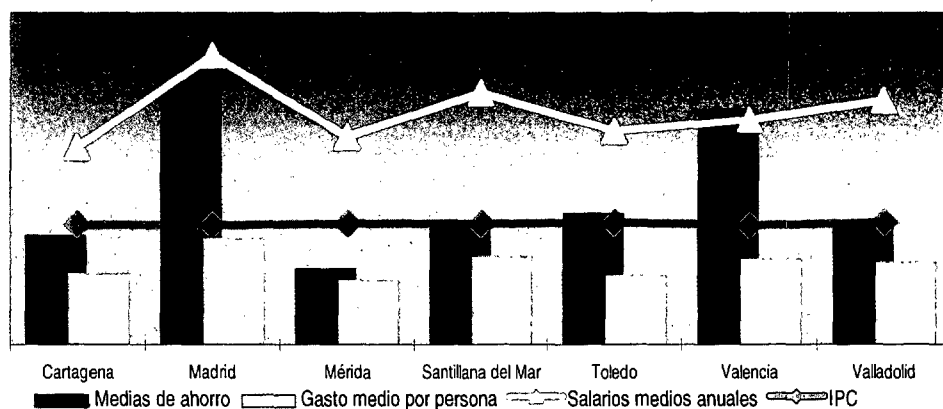


Figura 17: Datos económicos

Aunque el poder adquisitivo es, en términos generales, alto, existen grandes diferencias entre unas ciudades y otras: el índice de Madrid es de 20,96 frente al 13,89 de Cartagena o el 14,58 de Mérida. La razón de estas desigualdades se encuentra, no tanto en el IPC (que oscila entre el 128,5 de Cartagena hasta el 125,2 de Valencia), como en los salarios medios: Madrid tiene un salario medio mensual de más del 46% más alto que Cartagena. Como resultado, también se producen considerables desigualdades en la media de gasto por persona: el de Madrid, 1.112.612 pesetas (6.662 €), casi duplica al de Mérida, 690.740 pesetas (4.136 €). Más evidente aún son las medias de ahorro: en Madrid se llega a los 3.240.800 pesetas (19.406 €) mientras que en Mérida sólo se alcanzan 801.443 pesetas (4.799 €) por persona y año. A este problema hay que añadir el de los tipos de interés legal, más altos que la media de la Unión Europea: 5,5% frente a 5,2%. Sin embargo, España tiene un buen nivel de ahorro nacional y, en cualquier caso, se habla siempre de un poder adquisitivo alto y con buenas perspectivas de crecimiento, por lo que debe considerarse un factor positivo.

○ Comercio exterior

Con un volumen del comercio exterior, considerable, el saldo es negativo para España. Las constantes se han mantenido prácticamente igual desde 1993, pero las apreciaciones del euro frente al dólar provocaron nuevos desajustes. España es un país más importador que exportador: en servicios comerciales, vende el 3,7% del total mundial (en el 8º puesto) y compra el 2,1% (puesto 12º); en mercancías exporta el 2% (en el lugar 12º) e importa el 2,4% (lugar 16º). Por otra parte, aunque la inflación en el año al que corresponden los datos analizados (1998), no llegó al 2%, se trata de un caso excepcional, ya que la tendencia es alcista.

Estos datos son negativos para el desarrollo de instituciones como las bibliotecas de museos, que se ven obligadas a adquirir una gran cantidad de bienes importados (tecnologías, documentación especializada, etc.) y que por ello sufrirán tanto las medidas de control de importaciones como de reducción del gasto público.

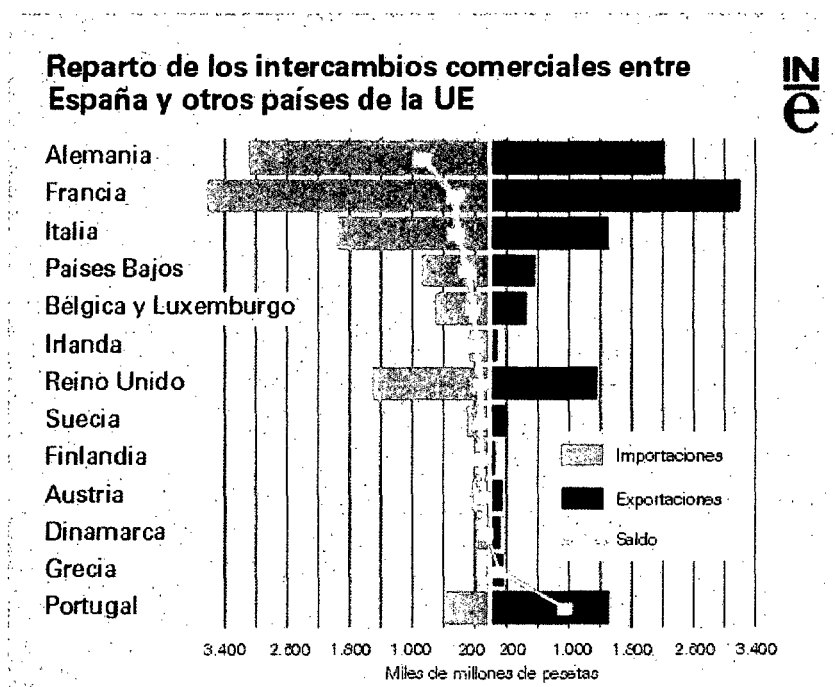
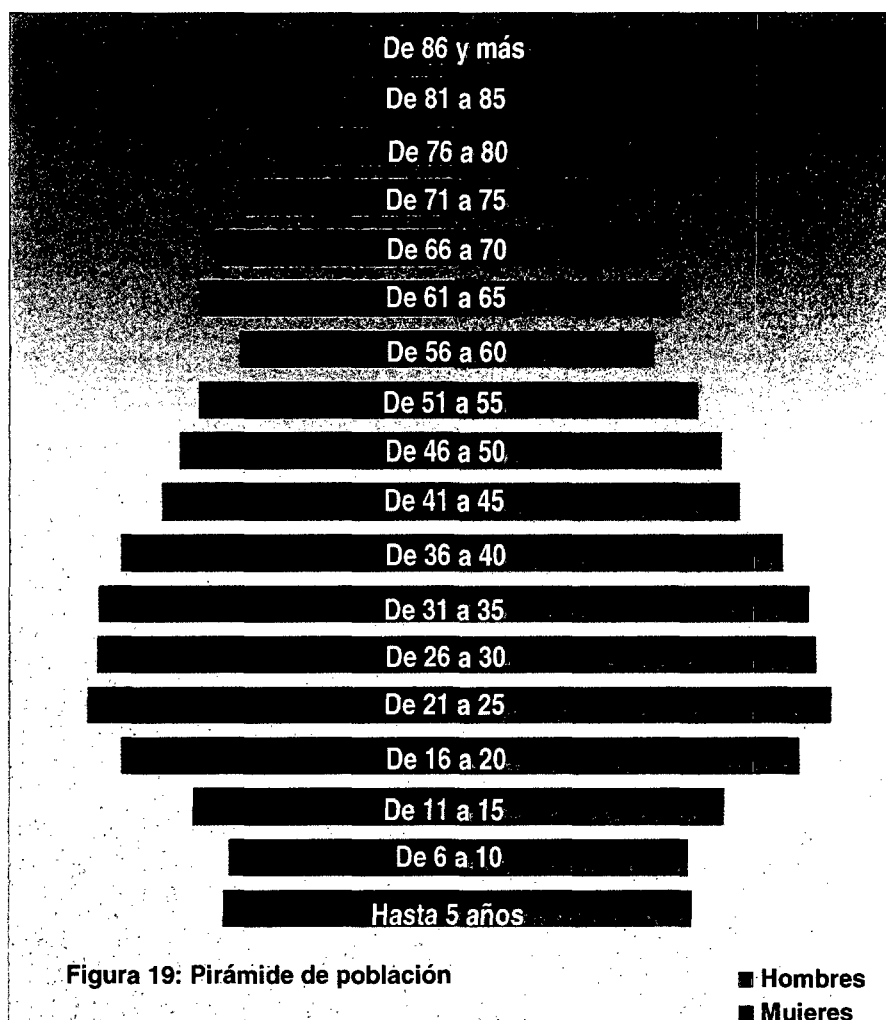


Figura 18: Reparto de los intercambios comerciales

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

5.1.3. Los factores demográficos

España es un país relativamente poco poblado, con una población envejecida a la que se prevé un mayor envejecimiento en los próximos años, una población bastante homogénea (las tasas migratorias son bajas) y una tasa de crecimiento vegetativo de los más bajos del mundo. Presenta características de país desarrollado (pocos habitantes por hogar, población anciana, etc.), pero tiene algunos rasgos propios, como la escasez relativa de inmigrantes. Tal vez lo más llamativo del país, desde el punto de vista de la demografía sea el cambio radical que ha experimentado en las dos últimas décadas: de ser un país de emigrantes a pasado a ser país de acogida y de un crecimiento vegetativo muy alto, a uno de los más bajos del mundo, debido a la caída de la tasa de natalidad.



o Densidad de población

España tiene aproximadamente unos 39.600.000 habitantes, con una densidad media de 79 habitantes/Km², una de las más bajas de Europa: sólo Finlandia, Irlanda y Suecia lo tienen menor. La tasa media de crecimiento anual es del 0,2%, igualmente baja (con el 1,18% de fecundidad, una de las más bajas del mundo, junto con Italia). El 77% se concentra en

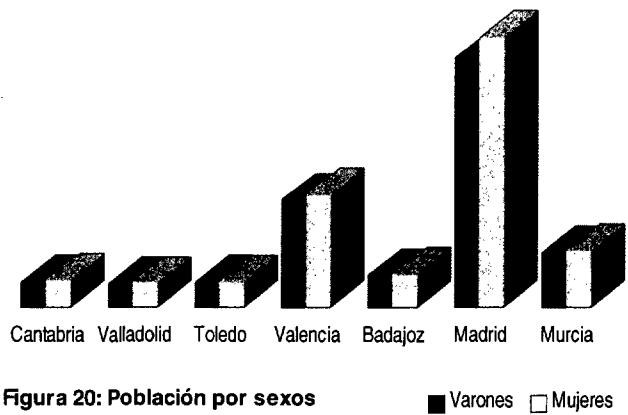


Figura 20: Población por sexos

poblamientos urbanos; ha aumentado el 0,33% en el último censo, mientras que la población rural ha disminuido en -0,99%, tendencia seguida por todos los países europeos; entre los países desarrollados,

sólo Canadá presenta una tendencia diferente. Las Naciones Unidas prevén que, en los próximos años, España será el quinto país del mundo en pérdida absoluta de población, precedido por la Federación Rusa, Japón, Italia y Ucrania.

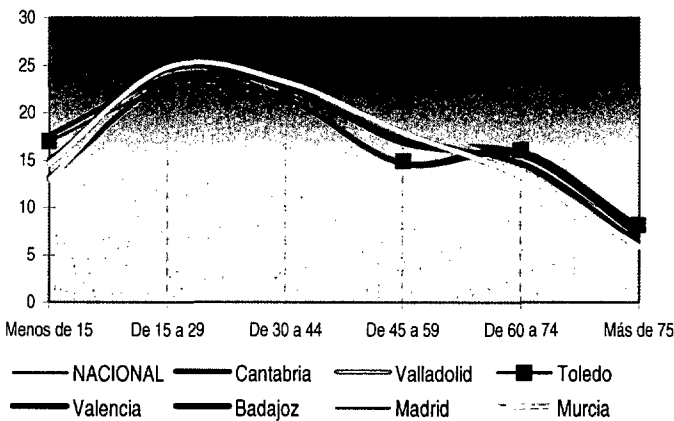


Figura 21: Población por edades

n las provincias donde se encuentran los museos estudiados, la densidad de población varía mucho de unas a otras. Madrid tiene una densidad de población de 634,20 habitantes por Km² y Valencia 201,07; frente a estas provincias, Toledo tiene 33,81 y Badajoz 30,50. En Madrid se concentra una población de

5.091.336 habitantes; Valencia tiene 2.172.796; y Murcia, 1.115.068. Valladolid, por el contrario, no llega al medio millón. Es muy interesante, además, comprobar que, según las estimaciones para los próximos años, crecerán las poblaciones de las provincias de Toledo (el 3,24%, Murcia (2,79%) y Badajoz (1,42%), mientras que descienden Valladolid (-0,35%) y Cantabria (-0,18%).

○ Composición de la población.

España, como se indicaba antes, es un país de población envejecida, que tiende a aumentar en edad; sólo el 15,8% es menor de 15 años, frente al 15,9% mayor de 64. En Europa, sólo Italia tiene una población joven menor que España y, fuera de Europa, Japón presenta una situación muy parecida. En cuanto a los mayores de edad, sólo la superan Bélgica y, de nuevo, Italia. Por media de edad la superan varios países más, pero, si no cambian las actuales tendencias, será el país más viejo del mundo en el año 2050. Un dato muy característico de la sociedad española es la evolución que ha experimentado en los últimos 30 años, pasando de ser un país de emigración a serlo de inmigración. Sin embargo, a pesar de ello, los emigrantes no forman colectivos demasiados numerosos, como lo son en otros países del entorno (Francia, Reino Unido, Alemania, Holanda...). Es cierto que sólo se pueden contabilizar los inmigrantes legalmente censados y estos no son mayoría, pero, en todo caso, de momento siguen sin ser una fuerza representativa. Aunque es innegable el crecimiento de la población extranjera, España aún sigue siendo un país de acogida de proporciones modestas, comparada con los de su entorno.

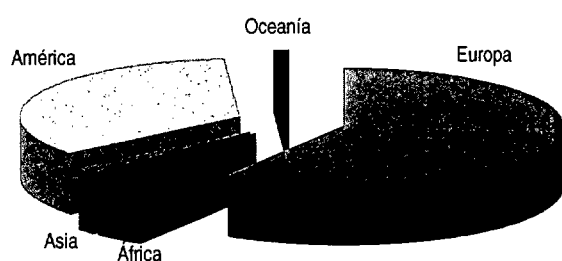


Figura 21: Procedencia de la inmigración registrada

Todas las provincias del estudio presentan una distribución de la población por edades muy similar entre sí, con un descenso brusco de los más jóvenes. Madrid es la que presenta una mayor cantidad de nuevos habitantes, pero, al hacer balance con los que han abandonado la ciudad, el saldo es

negativo. La misma circunstancia se da en Badajoz y Valladolid, pero ambas provincias han sido siempre zona de fuerte emigración. Toledo es la provincia que tiene un saldo más alto; probablemente, la mayor calidad de vida y el menor coste del IPC esté desviando a muchos habitantes de Madrid en esa dirección. Más sorprendentes resultan estos datos si se los compara con los correspondientes al crecimiento vegetativo: sólo fue positivo en Madrid (11.033), Murcia (3.552) y Badajoz (72); y negativo en Cantabria (-1.388), Valladolid (-832), Toledo (-52) y Valencia (-1.001).

La mayoría de los inmigrantes proceden de Europa, salvo en Madrid,

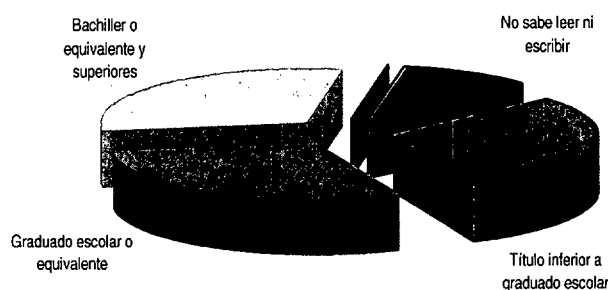


Figura 23: Nivel de estudios de los inmigrantes

donde predominan los americanos; conviene tener en cuenta que se trata de inmigrantes que están registrados regularmente. Aunque se suele considerar que la mayoría de los inmigrantes que se asientan en España tiene un nivel de formación muy bajo, es una apreciación errónea: una tercera parte cuenta con estudios secundarios o superiores y otro tercio con estudios equivalente al graduado escolar; sólo el 10% aproximadamente no sabe leer ni escribir; también aquí es preciso recordar que se trata de inmigrantes censados. No son muy fiables los datos de la inmigración en los dos últimos años y siempre será difícil contar con los que no están registrados, pero, en cualquier caso, poco a poco se van convirtiendo en una fuerza demográfica que será necesario tener en cuenta al planificar los servicios de las bibliotecas.

○ Índice de Desarrollo Humano.

Las características demográficas medias son las de un país desarrollado: 78 años de esperanza de vida al nacer (85 para las mujeres), uno de los más altos del mundo: de hecho, España ocupa el puesto 21º en Índice de Desarrollo Humano (IDH). El 76% de la población es urbana y es, también, la que más crece: el 1,4% anual. El tamaño medio del hogar es de 2,2 personas, menor que la media del Espacio Económico Europeo (EEE), que es de 2,4 personas por hogar. España ha retrasado la edad del matrimonio y del primer hijo, lo que ha provocado, con otros factores, la caída de la natalidad, y ha incrementado el número de matrimonio sin descendencia; ambas variables son mucho más visibles en los grupos sociales con estudios superiores de Segundo o Tercer Ciclo. España se ha convertido en un país de servicios: el 3% del PIB procede del Sector Primario; el 18% del Secundario; el resto, procede del sector Terciario.

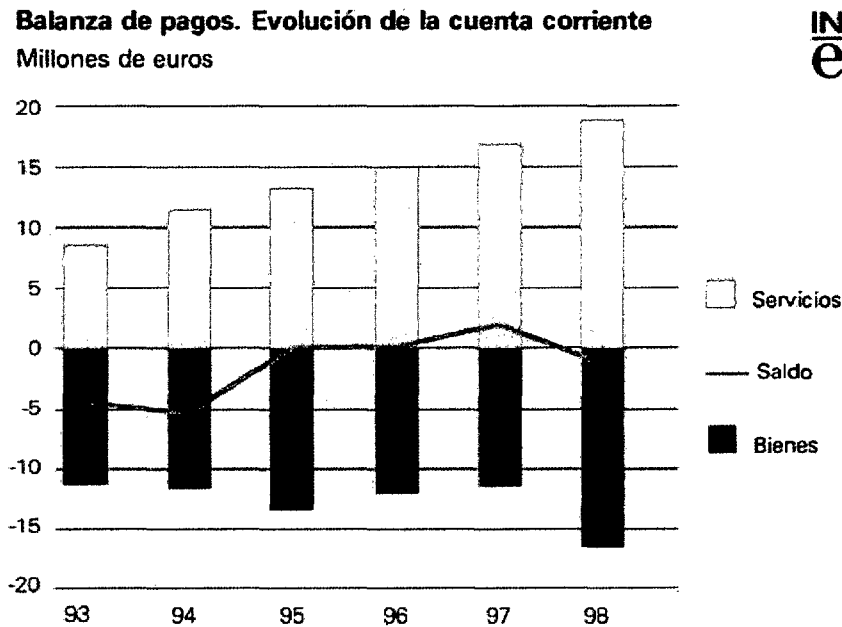


Figura 24: Evolución de la cuenta corriente en bienes y servicios
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

5.1.4. Los factores socioculturales.

Es preciso entender las variables socioculturales en un sentido amplio, que incluye los hábitos de vida y el comportamiento social de los grupos humanos. Los factores socioculturales del entorno determinan sus valores dominantes y, en consecuencia, actuarán sobre la demanda de información y, esta, a su vez, sobre la política de adquisiciones. Es uno de los bloques más complejos y cambiantes (por tanto, es un sector turbulento), ya que es sensible a muchos condicionantes. Los factores socioculturales se reflejan de manera muy clara en la distribución del consumo, los niveles de estudio y las preferencias en el empleo del ocio.

o Distribución del gasto por consumo.

La distribución de los presupuestos familiares, aunque corresponde al bloque económico, es probablemente el grupo de indicadores que más claramente muestra cuáles son los hábitos de comportamiento de los grupos sociales. En España, los bloques correspondientes a "Vivienda, agua y electricidad", "Alimento y bebidas no alcohólicas" y "Hoteles, cafés y restaurantes" son los que se llevan la parte más importante del presupuesto total (16,01%, 16,81% y 20,44% respectivamente); en el extremo contrario se encuentran los capítulos correspondientes a "Comunicaciones" (1,93%), "Educación" (2,04%) y "Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos" (3,29%).

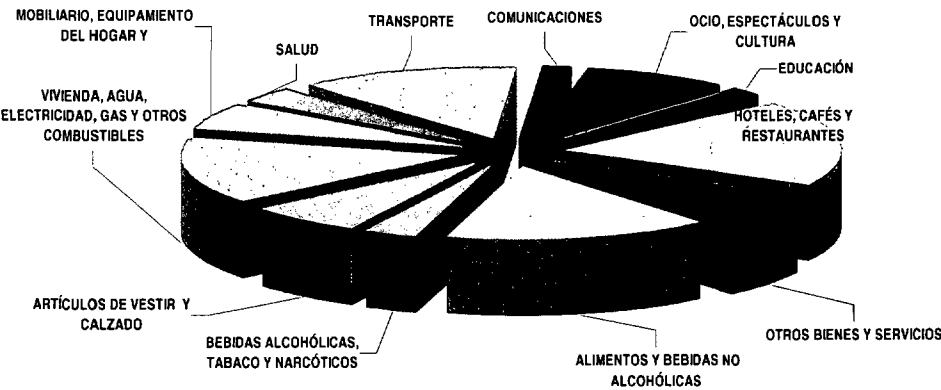


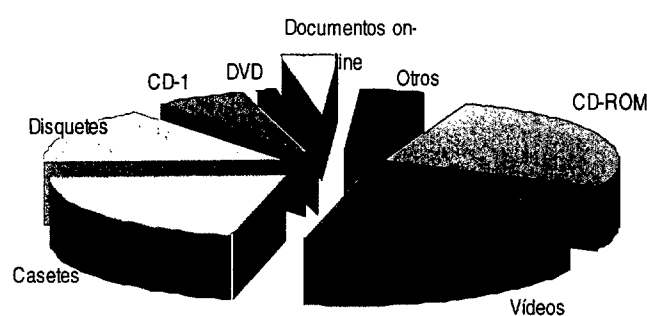
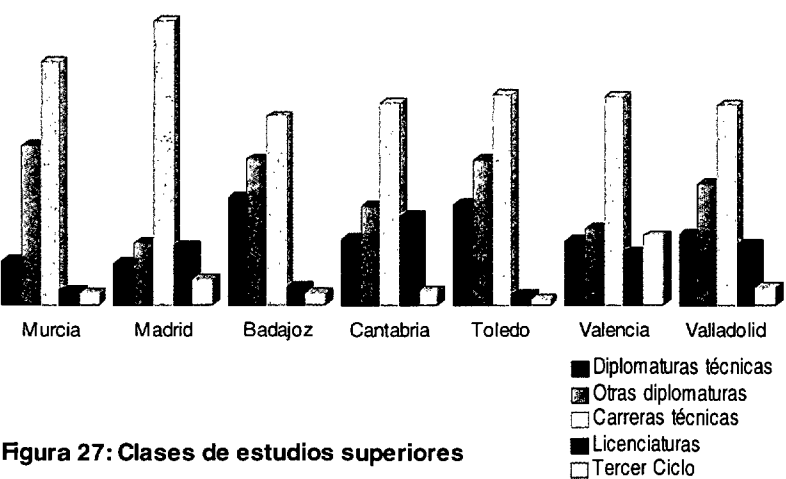
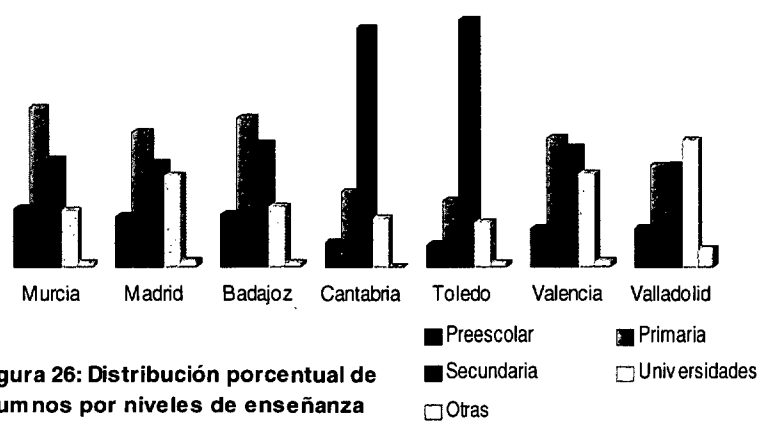
Figura 25: Distribución del gasto por sectores

Esta distribución del gasto muestra una clara preferencia por invertir en bienes que se consumen en el propio domicilio: vivienda, mantenimiento, equipamiento, etc. En cuanto al ocio, se prefiere acudir a bares y restaurantes y a viajar ("Hoteles, cafés y restaurantes" y "Transporte", aunque de este último es preciso desglosar las cantidades correspondientes a los desplazamientos por razones de trabajo y otros). Las inversiones en "Ocio, espectáculos y

cultura" no son muy abundantes (9,22%), y menos aún se invierte en "Educación" (2,04%) y "Comunicaciones" (1,93%). Este último dato será retomado más adelante al examinar el desarrollo tecnológico.

- Educación.

España puede considerarse, de hecho, un país totalmente alfabetizado y escolarizado; aunque todavía quedan residuos de analfabetismo son muy escasos y en la práctica totalidad corresponden a personas ancianas. Entre los niños y jóvenes de 4 a 15 años, la escolarización es del 100%; de 16 y 17 años, la tasa es del 83,5% y los no escolarizados proceden mayoritariamente de capas sociales muy pobres o marginales. Entre 18 y 20 años la tasa desciende al 61,1% y entre 21 y 24, al 31,1%. La educación primaria y secundaria son obligatorias; el índice de escolaridad es del 95%, justa la media de los países de alto desarrollo humano (PADH); la tasa de alfabetización de adultos es del 97,2% (98,3% para los PADH); y la tasa de matriculación combinada de adultos del 92% (88,9% en los PADH). El gasto público en educación es de 4.237.400 millones de pesetas (25.467,29 millones €); el gasto privado es de 1.833.300 millones de pesetas (11.018,35 millones €). En las provincias donde se encuentran los Museos Estatales, la situación no cambia sustancialmente en relación con la media de España, y las únicas variaciones entre ellas dependen de la composición por edad de la sociedad. Lo que sí llama la atención en todas las provincias es el incremento de las carreras técnicas (Arquitectura, Ingenierías, etc.) frente a las licenciaturas en general, dato que se agudiza en Madrid, donde se encuentra la mayor concentración de oferta para estas carreras de toda España.



○ Equipamiento y consumo cultural

Como ya se ha visto, la sociedad española dedica menos del 10% de sus presupuestos familiares a gastos en cultura, excluida la educación. La distribución del consumo, dentro de este epígrafe, se distribuye de forma desigual y es, en general, inferior a la de los países del entorno. España es una potencia editora de primer orden: edita al año 269.248.406 ejemplares, repartidos en 52.492 títulos, lo que supone una tirada media de 5.129 libros. Los más vendidos son los textos no universitarios (19,87%), divulgación (19,56%), diccionarios y

enciclopedias (16,46%) y literatura (16,23%); las ventas de estos últimos han descendido el 3,79% y la de los libros científico-técnicos en un 21,75%. El resto ha subido, llegando a un incremento del 55,01% en los libros universitarios. Cataluña y Madrid son las zonas de mayor volumen de ventas, mientras que Cantabria y La

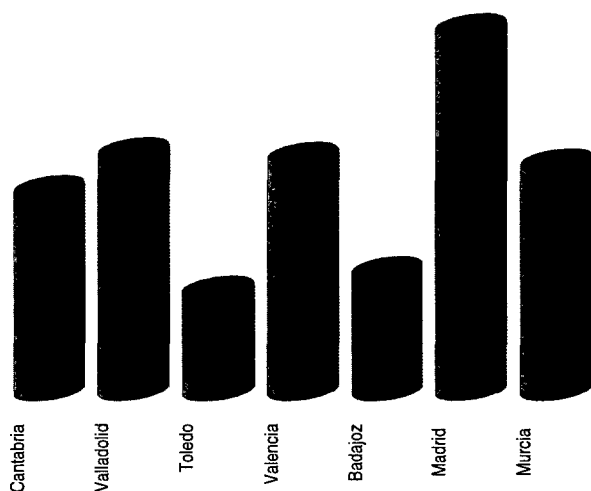


Figura 29: Asistencia al cine

Rioja se encuentran a la cola. En cuanto a la producción, Madrid se encuentra a la cabeza: ella sola edita el 28,7% del total nacional; seguida de Valencia (el 5,42%); la producción del resto no es significativa. Además de libros, se editan en España cada vez más cantidad de documentos electrónicos: 54.800 CD-ROM, 44.800 vídeos, 43.600 Casetes, 30.100 Disquetes, 13.300 CD-I, 2.800 DVD, 8.400 documentos *On-line*; 9.100 documentos electrónicos.

También se producen 61.039 discos, lo que supone un volumen de ventas de 100.155 millones de pesetas (en títulos, el 50,87% de *pop* internacional; 42,09% de *pop* local y 7,04% de música clásica.). Hay 2.997 salas de cine, (el cuarto de la Unión Europea, tras Francia, Italia

y Alemania) que recaudaron 66.763 millones de pesetas (401,25 millones de euros); asistieron al cine 15.356.351 espectadores, lo que supone menos de una visita cada dos años. El número de locales de cine ha descendido en España el 26,8% desde 1980; y los espectadores, el 36,3%. En

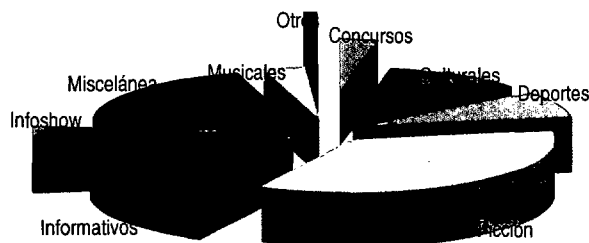


Figura 30: Programas televisivos

cuanto a las variables de consumo de prensa, España se encuentra entre los países de la Unión Europea, que menos prensa leen: el índice de difusión es sólo del 110,4/1000, mientras que la media europea está en 217,6/1000; sólo Italia, Portugal y Grecia son menos asiduos a la prensa.

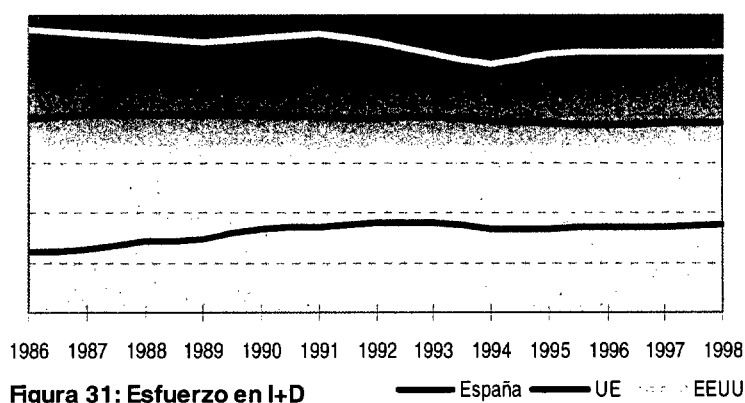
Por Comunidades Autónomas, Navarra (175/1000) y el País Vasco (156,3/1000) son los más lectores de prensa. De las provincias que constituyen el campo de trabajo, Cantabria (144,4/1000) es la que más prensa consume, seguida de Madrid (135,2/1000) y Valladolid (110,3/1000). El resto no llega a los 100/1000. El diario más vendido es *El País* seguido del deportivo *Marca*, *ABC*, *El Mundo* y *El Periódico de Catalunya*. Los diarios regionales tienen un relativamente alto índice de audiencia en sus respectivas zonas de acción. En las provincias que se están estudiando, además de los diarios de tirada nacional se distribuyen los siguientes periódicos: el diario *Levante* y *Las provincias* (Valencia), *La Verdad* y *La Opinión* (Murcia), *El Diario Montañés* (Cantabria), *El Norte de Castilla* (Valladolid); *Hoy* y *El Periódico de Extremadura* (Badajoz).

La radio tiene 19.402.000 de oyentes, y los mayores índices de audiencia está entre 9 y 12 de la mañana (casi 7 millones de oyentes), de 8 a 9 (casi 6 millones) y de 24 a 1 hora (más de 3 millones). Aproximadamente, el 70% escucha FM (la mayoría FM convencional) y el 30% Onda Media. La televisión emitió en 1998 107.302 horas (en 1989 sólo emitía 35.570) y cada español consumió una media de 1.284 horas anuales; en 1989 sólo consumía 1.058 horas. Después de los programas de ficción, informativos y misceláneas, los programas más emitidos son los culturales (documentales, entrevistas, críticas de libros y de cine, etc.).

Finalmente, es preciso indicar que España es una potencia mundial en el sector de Turismo: en 1998 la visitaron 43.378.000 de personas que dejaron 26.595.000.000 de dólares; sólo Estados Unidos, Francia e Italia superaron esta cantidad. Los meses de verano son los que acumulan más visitantes que se dirigen, fundamentalmente, a Madrid y a las costas. Todas las provincias que constituyen el campo de trabajo tienen destinos turísticos de interés. Las directrices de este sector se encaminan a promover el turismo de calidad, desviando a los posibles visitantes hacia el llamado "turismo cultural". España ha conseguido que se declaren Patrimonio de la Humanidad hasta 36 lugares diferentes, consiguiendo ser el país con más reconocimiento patrimonial por parte de la UNESCO, que respalda así la proyección internacional como centro de interés cultural de primer orden.

5.1.5. Los factores tecnológicos.

Si los factores económicos indican la salud material del país y los demográficos y socioculturales determinan las actitudes y situación de los grupos humanos, los factores tecnológicos informan sobre las posibilidades de desarrollo futuro. Siempre ha sido así, como demuestran la relación entre la imprenta y la difusión de la cultura, o el ferrocarril y la Revolución Industrial: lo es mucho más ahora, cuando el desarrollo técnico está tan íntimamente ligado a cualquier expansión económica, cultural o social; y es necesario en el ámbito de la información y la comunicación, donde el desarrollo de las nuevas tecnologías han provocado el mayor cambio que ha experimentado jamás la Humanidad. Los factores que señalan el desarrollo tecnológico de un país son múltiples y complejos y no es este lugar para analizarlos con todo detenimiento: se ha incidido en los aspectos que influyen de forma más directa en el desarrollo de las bibliotecas: las inversiones en Investigación y Desarrollo, el equipamiento en bienes técnicos y la situación ante Internet y las redes de comunicación en general.



○ Inversiones en Investigación y Desarrollo (I+D)

España está muy por debajo de la media europea en la inversión que realizan en I+D con relación al PIB; sin embargo -o tal vez por esto-, se encuentra por encima de la media en cuanto al gasto proporcional del PIB en este terreno. Se dedicó a I+D 726.264 millones de pesetas (4.364,93 millones de euros) en 1998, lo que supuso un incremento del 8,07% con relación al año anterior, y del 114,03% en los últimos diez años. Ahora bien, aunque el incremento global ha sido considerable, es preciso señalar que una parte importante ha ido a parar al Capítulo VIII, destinado a la concesión de préstamos a empresas para el desarrollo de proyectos militares internacionales y la realización de proyectos dentro de los programas de fomento de la tecnología y la innovación industrial gestionados por el Ministerio de Industria y Energía.



En la distribución de los gastos internos en I+D adjudica el 17,33% a la Administración Pública, el 32,44% a la enseñanza pública y el 50,23 a empresas e IPFL. Desde el año 1994 ha ido disminuyendo el porcentaje dedicado a las Administraciones Públicas a favor de los otros dos bloques. Por Comunidades Autónomas, Madrid se lleva la parte más importante (32,2%), seguida de Cataluña (21,7%). El resto se encuentra a considerable distancia: la siguiente, Andalucía, sólo alcanza el 9,8% y las que menos reciben son Baleares (0,6%) y La Rioja (0,4%). A las Comunidades que se están estudiando en este trabajo les corresponden el 6,5% a la Comunidad Valenciana, 3,7% a Castilla y León, 2,2% a Castilla-La Mancha, 1,5% a Murcia, 0,9% a Cantabria y 0,8% a Extremadura.

○ Bienes y equipamientos informáticos.

España facturó en 1998 506.865 millones de pesetas (3.046,32 millones de euros) en el sector informático, de los cuales el 37,16% era *hardware*, 6,35% *software*, 53,83% servicios informáticos y 2,66% bienes consumibles. El comercio exterior se repartió en el 73,64% de importaciones (procedentes de la Unión Europea, Japón, el Sudeste Asiático y Estados Unidos, casi exclusivamente) y el 33,36% de exportaciones (destinados a la Unión Europea, Iberoamérica y la Europa no comunitaria). Se vendieron 1.133.792 ordenadores personales, 6.114 pequeños sistemas, 322 sistemas medios y 168 grandes sistemas. Los mejores clientes del sector informático son Madrid (48,59% del volumen total de ventas) y Cataluña (19,38%). Por lo demás, la Comunidad Valenciana compra el 3,9%, Castilla-La Mancha el 1,91%, Castilla y León el 1,63%, Murcia el 0,99%, Extremadura el 0,92% y Cantabria el 0,7%. En cuanto al parque de ordenadores, en 1998 se contabilizaron en España 1.010 grandes sistemas, 5.317 sistemas medios, 87.496 pequeños sistemas y 3.242.209 ordenadores personales, lo que equivale a algo menos de un ordenador por cada 10 personas. La distribución porcentual del parque por Comunidades Autónomas puede verse en la siguiente tabla:

Comunidad Autónoma	Grandes sistemas	Sistemas medios	Pequeños sistemas	Ordenadores personales
Madrid	26.7%	20.3%	21.8%	20.5%
Comunidad Valenciana	9.7%	9.1%	8.7%	9.4%
Castilla y León	4.2%	3.6%	3.1%	3.4%
Castilla - La Mancha	1.7%	1.8%	2%	1.8%
Murcia	1.7%	1.9%	1.7%	1.9%
Cantabria	1.6%	1.1%	1.1%	1.1%
Extremadura	0.6%	0.7%	0.7%	0.7%

Tabla VII: Distribución porcentual del parque de ordenadores con respecto al total nacional

○ Otros bienes en tecnología

En 1998 se contabilizaron 3.242.209 ordenadores personales, lo que equivale a que uno de cada 7 hogares españoles (el 26,72%) cuenta con un ordenador. Aunque ya es un parque informático considerable, no es nada comparado con otros aspectos: el 69% dispone de

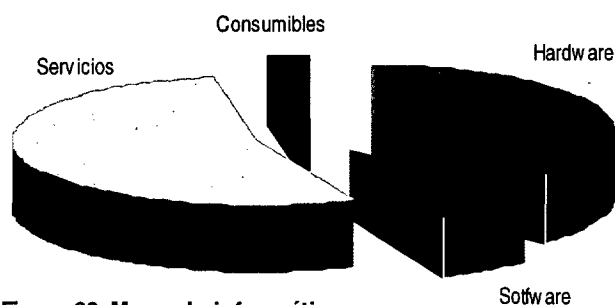


Figura 33: Mercado informático

automóvil, el 97,6% de televisor en color, el 62,4% tiene vídeo, el 32,3%, microondas, el 17% lavavajillas y el 85% cuenta con teléfono. Distribuidos por Comunidades Autónomas, Madrid es la que tiene mayor densidad de automóviles por hogares (74%),

seguido de la Comunidad Valenciana (72,7%); el resto de las Comunidades estudiadas están por debajo de la media nacional, excepto Murcia, que la iguala. Estas tres Comunidades, junto con Extremadura, también superan la media de televisores en color; Valencia, Madrid y Murcia están por encima de la media nacional de vídeos. El dato más sorprendente es el relativo a los hogares con teléfono: sólo Madrid, con el 95,7% supera la media nacional; Extremadura, a la cola, sólo dispone de teléfono en el 67,1% de hogares.

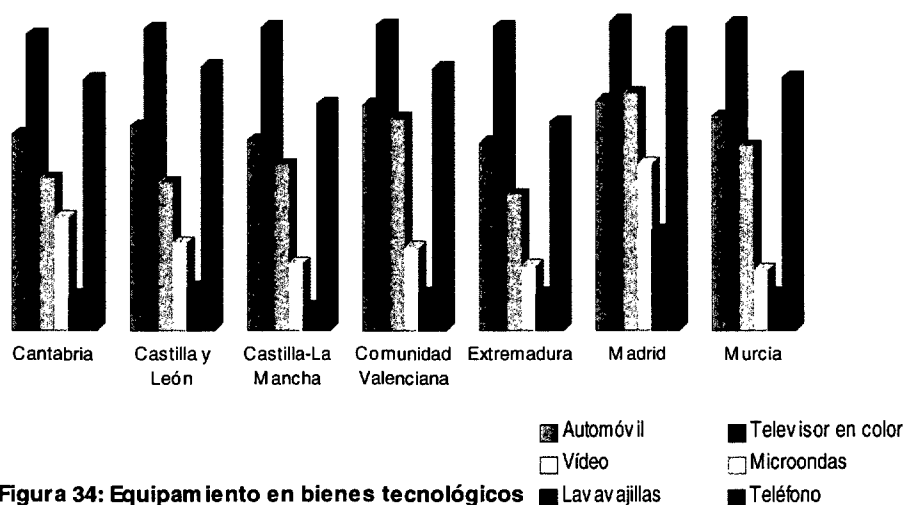


Figura 34: Equipamiento en bienes tecnológicos

La cantidad de bienes disponibles, según el poder adquisitivo por hogares no depara ninguna sorpresa: a mayor nivel de ingreso más cantidad de bienes. Pero sí es significativo que el bien preferido por todos sea el televisor en color, por encima, incluso del teléfono, que aparece en segundo lugar, por encima del automóvil (hay que tener en cuenta que este último

es mucho más caro de adquirir y mantener). Casi el doble de hogares prefieren el vídeo al microondas, mucho más económico, y más del triple lo han elegido por encima del lavavajillas. Esto indica que prácticamente todas las viviendas cuentan con televisor en color, lo que será importante tener en cuenta a la hora de proyectar campañas publicitarias de largo alcance.

○ Internet

Estados Unidos y Canadá son los países que más utilizan Internet en el mundo; en Europa, por el momento, no se utiliza ni la mitad. España no se encuentra entre los países europeos que más utilizan Internet (está en la franja media): Alemania, el Reino Unido, Suecia y Francia, lo usan más del doble, Italia algo más que España y la media europea es de 488,5 usuarios por cada 1.000 habitantes, mientras que es España es de 440,7. Sin embargo, su desarrollo es muy esperanzador, ya que, en poco tiempo, está extendiéndose más deprisa de lo que se esperaba: en tres años pasó del 1,6% al 5,1% -un crecimiento del 319%-, y eso no era más que el comienzo de la expansión que experimentó a partir del año 1999.

El perfil del usuario de Internet está muy bien definido por numerosas encuestas y estudios, lo que demuestra el interés que ha suscitado. El 63,1% son hombres y el 36,9, mujeres, es decir, aquellos superan a estas en más del 40%; por edades, la franja que está entre 14 y 24 años compone el 31,2% de usuarios; entre 25 y 44 son el 53,3%; de 45 a 64 son el 14,5%; y de 65 y más representan el 1%. Proceden de clase social alta y media/alta (56,6%), media/media (32,3%), media/baja (9,4%) y baja (1,7%). Es decir, el usuario más habitual de Internet es un hombre, de entre 25 y 44 años y de clase media/alta.

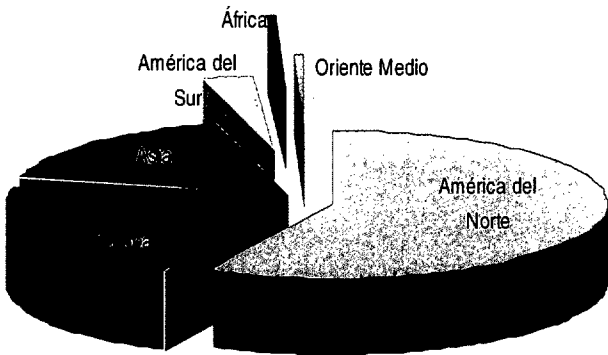


Figura 35: Uso de Internet en el mundo

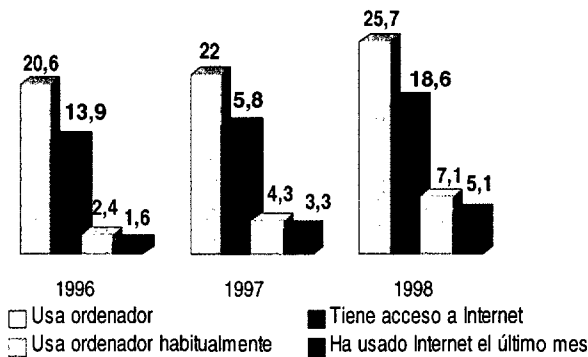


Figura 36: Uso del ordenador e Internet

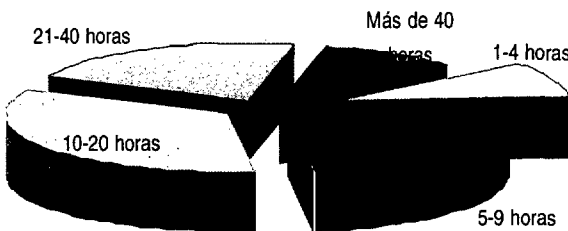


Figura 37: Horas de conexión a Internet

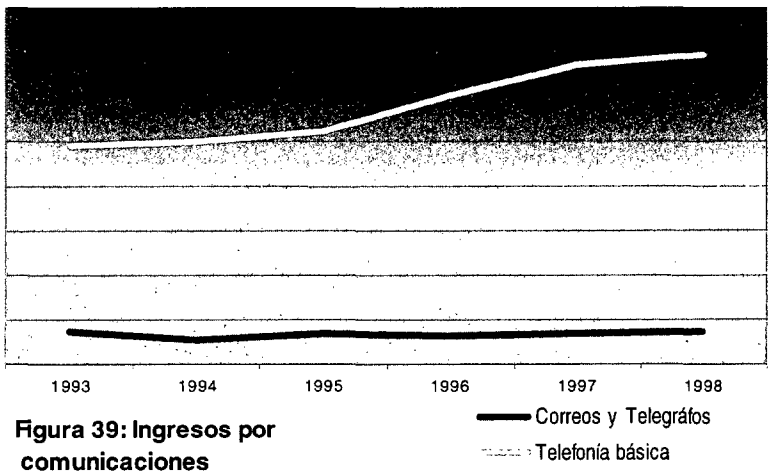
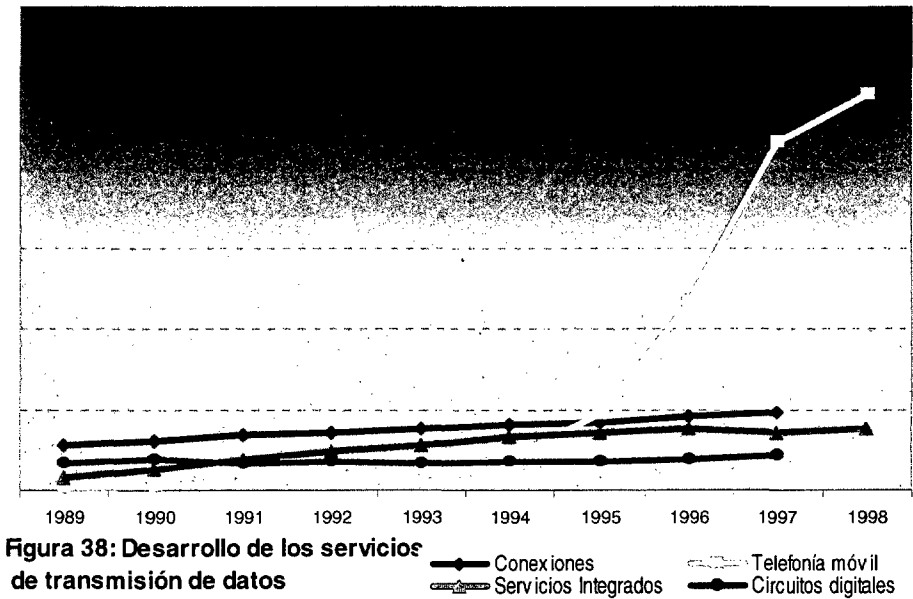
Los usuarios del correo electrónico son un 69,1 de hombres y un 30,1 de mujeres; por edades, los que están entre 14 y 24 años son el 27,9% de usuarios; entre 25 y 44 representan el 58,1%; de 45 a 64 son el 13,7%; y de 65 y más son el 0,3%. Proceden de clase social alta y media/alta (61,6%), media/media (29,8%), media/baja (7,7%) y baja (0,9%). Son las mismas constantes que en el uso de Internet, pero con las diferencias más acentuadas.

En una encuesta realizada por AIMC, declararon que, para dedicarle tiempo a Internet, se lo habían quitado al que antes empleaban en ver la televisión (54,2%), estar sin hacer nada (49,9%), dormir (21,5%), leer (17,1%) estudiar (11,6%) y otras actividades. Accedían a Internet desde su casa ((78,4%), el trabajo (53,7%), el centro de estudios (25,1%), *cibercafé* (6,5%) y otros (3,7%). Los mayores problemas que encuentran son la velocidad (83,7%), el coste telefónico (67,1%), la calidad de la conexión (39,9%), el exceso de publicidad (27,4%), el idioma (20,8%) y otros. La agencia *GVU User Surveys* estimó que el 10,1% de usuarios utiliza Internet entre 1 y 4 horas semanales; el 24,2%, entre 5 y 9 horas; el 34%, entre 10 y 20 horas; el 21,2%, entre 21 y 40 horas; y el 10,6%, más de 40 horas.

o Comunicaciones

El 93,9 % de españoles dispone de teléfono fijo (el 85% de hogares), y ya a principios del año 2000 se estimaba que más de la mitad de la población disponía de teléfonos móviles. El ingreso en concepto de telecomunicaciones en España equivale al 2,1% del PIB, lo que lo sitúa en el puesto número 11 del mundo por volumen total. Otra cosa es gasto medio por habitante, que está muy por debajo de países como Holanda, Suiza o Dinamarca. En España existen 39,78 líneas por cada 1.000 habitantes; lo que representa una media muy baja, sobre todo teniendo en cuenta que el tráfico telefónico es muy elevado y tiende a incrementarse. De las zonas estudiadas, Madrid es la que tiene mayor densidad de líneas por cada 1.000 habitantes (48,19), seguida de la Comunidad valenciana (41,96) Extremadura (30,48) y Murcia (35,60) son las que menos tienen, pero es interesante constatar que son estas dos comunidades las que tiene mayor incremento (4,60% y 4,03% respectivamente), frente a Madrid que es la que más lentamente crece (1,85%)

La telefonía móvil es uno de los bienes que más se ha desarrollado en los últimos años: en 1990 sólo había 55.000 abonados; en 1996 eran ya 2.997.000 (el cuarto, detrás del Reino Unido, Italia y Alemania); a principios de 2000 los teléfonos móviles ya superaban a los fijos. Un dato revelador de las tendencias que se vienen dando en los últimos años, es la evolución de los ingresos por comunicaciones en las diferentes modalidades; más aún cuando se sabe que, por cada 100 pesetas de gasto en Correos y Telégrafos, sólo ingresa 82 pesetas.



5.1.6. Los factores legales.

Los valores culturales se han convertido en materia de Derecho cuando los poderes públicos han considerado la cultura como un centro de interés, aunque persiguiendo diferentes objetivos. Los fines que el poder ha buscado en la cultura han ido evolucionando de acuerdo con las condiciones socioculturales y la forma de organización:

"En cada fase del Estado, los bienes culturales reciben un tratamiento jurídico acomodado, no sólo al interés estético que despiertan, sino también al interés social, económico y simbólico que se les atribuye

desde el poder. Por eso la historia jurídica de los bienes culturales va en paralelo a la historia del Derecho, y no a la historia del arte" (García Fernández, 1987, p. 39).

Tales fines se han podido presentar simultáneamente o por separado en las diferentes etapas históricas (o políticas), y son:

Fines político-ideológicos: utilización de los valores culturales para su legitimación y como canales de propaganda política.

Fines económicos: la producción cultural es una mercancía de contenido patrimonial. Sus características (son materiales e inmateriales que no siempre se consumen con el uso) hacen preciso un arbitraje riguroso.

Fines científicos: el Estado es responsable de emprender acciones fomento de la investigación científica, para garantizar la continuidad, objetividad y legalidad.

Fines educativos: el Estado tiene responsabilidad en la formación de sus ciudadanos y en garantizar su acceso a la cultura.

Fines estéticos: la posesión de bienes culturales es fuente de placer estético, de carácter inmaterial, pero con consecuencias materiales.

Los factores legales constituyen el marco normativo dentro del cual se desenvuelven las bibliotecas delimitar sus actuaciones, proteger del mal uso, y arbitrar en caso de conflicto. Las bibliotecas de los Museos Estatales están sometidas a procedimientos legales de tres clases: a) la normativa internacional; b) la legislación nacional; c) las normas locales y autonómicas.

o La normativa internacional.

Sólo los organismos internacionales de los que España forme parte o haya suscrito convenios de colaboración tienen capacidad normativa y la aplicación práctica siempre es compleja: algunos autores niegan incluso la existencia real del derecho internacional. Las fuentes de la normativa internacional son la UNESCO, el Consejo de Europa, la Unión Europea y otros organismos que han actuado esporádicamente en materia de cultura.

La UNESCO. La normativa de la UNESCO tiene carácter muy general y atañe, sobre todo, a las políticas culturales de los países y a la misión de las instituciones. Desde su fundación, la UNESCO ha mantenido varias conferencias, en las que ha señalado sus directrices; de estas, hay dos que, no sólo por su relevancia, sino por los acuerdos tomados, afectan directamente a las bibliotecas de los museos: la Conferencia de Venecia de 1970 y la de Helsinki de 1972. En la Conferencia Intergubernamental sobre los Aspectos Institucionales, Administrativos y Financieros de las Políticas Culturales, celebrada en Venecia, se declaró que las políticas culturales deben contar con suficiente respaldo económico, y tender a garantizar la máxima participación de los ciudadanos en el uso y disfrute de los

bienes culturales. En la Conferencia de Helsinki, se tomaron una serie de acuerdos destinados a garantizar tres cuestiones fundamentales: la necesidad de preservar y proteger las culturas autóctonas de Europa, la necesidad de colaboración e integración de culturas foráneas (tema suscitado por la creciente inmigración hacia Europa desde otros países del mundo), y la definición de la identidad cultural Europea. Aunque hace casi 30 años, los acuerdos de Helsinki son, hoy día, asuntos de la máxima actualidad.

El Consejo de Europa. El Consejo de Europa se fundó en 1949, lo que lo convierte en la más antigua de las instituciones políticas europeas. Su misión es la velar por tres aspectos: los derechos de los ciudadanos, el bienestar social y la construcción de una Europa Unida. Trabaja en colaboración con otras organizaciones (Naciones Unidas, Unión Europea, OCDE, etc.), pero mantiene sus propias estructuras. La primera manifestación en materia de cultura tuvo lugar en 1954, con la firma del Convenio Cultural Europeo, basado en los principios declarados por la UNESCO; cinco años más tarde se creó el Fondo Cultural Europeo, cuya misión consiste en apoyar económicamente los programas de cooperación cultural entre los países de Europa.

La Unión Europea. La Unión Europea tuvo su origen en el Tratado de Roma, de 1957, más tarde ampliado en varias ocasiones, tanto en número de miembros como en competencias. Aunque en los fines declarados por el tratado de Roma ya se perfilaba un futuro de defensa de intereses comunes, sus objetivos inmediatos eran exclusivamente de tipo económico: sólo el artículo 36 y el 128 mencionaban cuestiones de carácter cultural. No fue hasta el Tratado de Maastricht cuando se hizo formalmente una declaración formal de los objetivos culturales como materia de competencia comunitaria. Si aún antes de esta declaración ya era decisiva la Unión Europea para muchos aspectos del desarrollo de las instituciones culturales de los países miembros (aranceles, enajenación del patrimonio, libre circulación de personas y bienes, etc.), a partir de aquí se convierte en la organización intergubernamental más decisiva en este terreno para los países miembros.

El Artículo 12 del Título IX del Tratado de Maastricht dice que la Unión Europea (entonces Comunidad Europea) ha de contribuir al florecimiento de la cultura de los estados miembros, respetando las peculiaridades de cada cultura nacional y poniendo de relieve el patrimonio cultural común. Este objetivo se perfila en tres tipos de actuaciones: la conservación y protección del patrimonio cultural de importancia europea, el apoyo a los intercambios culturales no

comerciales y el fomento de la creación artística y literaria. La actuación directa en materia de cultura está en manos de la Dirección General de Educación y Cultura, pero las bibliotecas, debido a su función de difusoras de información y al uso de las nuevas tecnologías de la información, también están afectadas por las actuaciones de la Dirección General de la Sociedad de la Información.

La normativa europea que más directamente afecta a cuestiones de carácter cultural es, además de los mencionados tratados, el Reglamento (CEE) número 3911/92, del Consejo, de 9 de diciembre de 1992, relativo a la exportación de bienes culturales y el Reglamento (CEE), número 752/93, de la Comisión, de 30 de marzo de 1993, relativo a las disposiciones de aplicación del Reglamento (CEE) número 3911/92, del Consejo, relativo a la exportación de bienes culturales.

Los convenios internacionales. Además de lo expuesto, España ha suscrito los siguientes convenios y tratados en materia de cultura:

- *Convenio para la protección de los bienes culturales en caso de conflicto armado*, firmado en La Haya el 14 de marzo de 1954. Este convenio se firmó, bajo los auspicios de la UNESCO, con el fin de evitar la repetición de destrucciones masivas de bienes culturales, tal y como había ocurrido en la aún reciente Guerra Mundial. Se llegó al mismo bajo el convencimiento, por un lado de que las modernas tecnologías bélicas suponen una amenaza cada vez más grave para la conservación de los bienes culturales, y por otro que la prevención de desastres bélicos debe hacerse en tiempo de paz.
- *Instrumento de Adhesión al Protocolo para la protección de los bienes culturales en caso de conflicto armado*, hecho en La Haya el 14 de mayo de 1954 (9 de junio de 1960).
- *Instrumento de Adhesión a los Estatutos del Centro Internacional de estudio de los problemas técnicos de la conservación y de la restauración de los Bienes Culturales*, adoptados en París el 7 de marzo de 1958. Organismo creado con el fin de reunir, estudiar y difundir documentación sobre los problemas científicos y técnicos que plantea la conservación y restauración de bienes culturales, estimular la investigación, solventar consultas y contribuir a la formación de investigadores en este campo.
- *Instrumento de Adhesión al Convenio europeo para la protección del patrimonio arqueológico*, hecho en Londres, el 6 de mayo de 1969.
- *Instrumento de Ratificación de la Convención sobre las medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, la exportación y la transferencia de propiedad ilícita de bienes culturales*, hecha en París el 17 de noviembre de 1970. Parte de las siguientes premisas:

El intercambio de bienes culturales entre las naciones enriquece la vida cultural e inspira el respeto mutuo y la estima entre ellas.

El comercio ilícito de tales bienes no sólo dificulta la comprensión entre las naciones, sino que constituye una de las causas principales del empobrecimiento del patrimonio cultural de los países de origen de dichos bienes.

A los efectos de la convención se determina una lista exhaustiva de lo que se entiende por bienes culturales, añadiendo que forman parte del patrimonio cultural de cada Estado, no sólo los creados en su territorio, sino también los adquiridos lícitamente a través de misiones arqueológicas, intercambio o recibidos a título gratuito.

- *Instrumento de Aceptación de 18 de marzo de 1982, de la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural*, hecha en París el 23 de noviembre de 1972. La idea fundamental de la Convención es que el Patrimonio Cultural y Natural, respetando plenamente la soberanía de los Estados, constituye un patrimonio universal. Comienza con una enumeración de lo que se considera patrimonio cultural y natural. En el primero incluye los monumentos, los conjuntos y los lugares. Define estos últimos como las obras del hombre u obras conjuntas del hombre y la naturaleza, así como las zonas, incluidos los lugares arqueológicos, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista histórico, estético, etnológico o antropológico.
- *Acuerdo entre el Estado Español y la Santa Sede sobre enseñanza y asuntos culturales*, de 3 de enero de 1979.
- *Instrumento de Ratificación del Convenio para la Salvaguarda del Patrimonio Arquitectónico de Europa*, hecho en Granada el 3 de octubre de 1985.

Además, España ha firmado otros tratados multilaterales, como el Convenio Constitutivo de la UNESCO (1945, ratificado por España en 1953), Acuerdo general sobre Aranceles y Comercio (1947), Acuerdo sobre importación de objetos de carácter educativo, científico y cultural (1950), Convenio por el que se establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (1967), Convenio de Berna para la protección de obras literarias y artísticas (1971), Convención Mundial sobre los derechos de autor (1971) y otros muchos. Igualmente ha firmado convenios bilaterales con numerosos países, destinados a cumplir objetivos concretos en un tiempo determinado, y que en la mayoría de los casos se

orientaban hacia la formación de profesionales y el intercambio de técnicos y apoyo a proyectos definidos de interés común.

- La legislación nacional

España es una monarquía constitucional organizada en Comunidades Autónomas. Todo el cuerpo legislativo español está amparado por la Constitución de 1978, que es el marco de Derecho en el que se desarrolla. Las directrices constitucionales se articulan en las leyes del Reino que, a su vez, están desarrolladas en sus respectivos Reglamentos. Las Comunidades Autónomas, por su parte, pueden disponer su propia legislación en aquellas materias cuyas competencias tienen transferida. El ordenamiento jurídico español contempla tres tipos de competencias: las propias de la Administración Central del Estado, la autonómica y las competencias compartidas (como es el caso de las Bibliotecas Públicas del Estado, de propiedad Estatal y gestión de las Comunidades Autónomas). Además, existen una serie de disposiciones, convenios y órdenes que se ocupan de reglamentar aspectos concretos o situaciones determinadas, tanto en el ámbito estatal como el autonómico; a esto hay que añadir las normativas municipales que existan en cada caso. Así, pues, se pueden establecer tres niveles de ordenamiento legal: la Constitución, la normativa de aplicación nacional y el autonómico y local.

- La Constitución.

La Constitución es un texto normativo fundamental cuya finalidad es la de regular el comportamiento del Estado y sus organismos. Es algo más que una serie de reglas: representa una filosofía político-económica y social y constituye un marco existencial que se aprueba y proclama solemnemente en beneficio de una comunidad nacional organizada políticamente. La Constitución se ocupa expresamente de asuntos de carácter cultural en los artículos 9, 44, 46, 48, 50, 148 y 149, y hace referencia a los derechos y libertades culturales en los artículos 20 y 27. Este grupo de artículos se centra en cuatro principios fundamentales: 1) el derecho de acceso a la cultura; 2) la garantía de los derechos culturales fundamentales: libertad de expresión, creación, etc.; 3) apoyo al pluralismo lingüístico y cultural; y 4) Organización descentralizada, plural y participativa. No se limita a declarar el principio de una organización descentralizada, sino que, además, señala claramente cuáles son las competencias de las diferentes Administraciones Públicas en materia de cultura:

Artículo 148.

1. Las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en las siguientes materias [...]

15ª. Museos, bibliotecas y conservatorios de música de interés para la Comunidad Autónoma.

16ª El patrimonio monumental de interés para la Comunidad Autónoma

17ª. El fomento de la cultura, de la investigación y, en su caso, de la enseñanza de la lengua de la Comunidad Autónoma.

Artículo 149.

1. El Estado tiene competencia exclusiva sobre las siguientes materias [...]

9ª. Legislación sobre la propiedad intelectual e industrial.

27ª. Normas básicas del régimen de prensa, radio y televisión y, en general, de todos los medios de comunicación social, sin perjuicio de las facultades que en su desarrollo y ejecución correspondan a las Comunidades Autónomas.

28ª. Defensa del Patrimonio cultural, artístico y monumental español contra la exportación y expoliación: museos, bibliotecas y archivos de titularidad estatal, sin perjuicio de su gestión por parte de las Comunidades Autónomas [...]

29ª. Sin perjuicio de las competencias que podrán asumir las Comunidades Autónomas, el Estado considerará el servicio de la cultura como deber y atribución esencial y facilitará la comunicación cultural entre las Comunidades Autónomas de acuerdo con ellas.

García Fernández (1987) destaca las siguientes características constitucionales del derecho de los bienes culturales a) protección estatal; b) sometimiento del patrimonio privado al interés público; c) organización administrativa del máximo rango político y con amplias facultades; d) sustitución de las técnicas de policía por iniciativas sociales (creando la oferta antes que la demanda); e) ampliación material del objeto del derecho del Patrimonio Histórico; y f) ampliación del fin último de la acción administrativa.

○ Normativa legal de ámbito nacional.

Además de la Constitución, cualquier persona física o jurídica está sometidas a las instituciones de derecho común, que afectan por igual a todos los ciudadanos e instituciones. Las bibliotecas de los Museos Estatales, como organismos públicos que son, están sujetas, además, a la normativa legal del derecho administrativo español: Ley 10/1983, de 16 de agosto, de Organización de la Administración Central del Estado, Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la Función Pública, Ley de Régimen Jurídico de la Administración del Estado de 26 de julio de 1957, Ley de Procedimiento Administrativo de 15 de julio de 1958, Ley de Presupuestos Generales del Estado, etc. Lo mismo cabe decir para los trabajadores al servicio de la Administración Pública, en muchos aspectos regidos por normativas especiales: Ley 315/1964 de Funcionarios Civiles del Estado, Ley 53/1984, sobre

incompatibilidades del personal al servicio de la Administración del Estado, de la Seguridad Social y de los Entes, Organismos y Empresas dependientes, etc.

Además, las bibliotecas de los Museos Estatales se encuentran afectadas por la normativa legal vigente en materia de cultura. Una gran parte del ordenamiento español estaba ya consolidado antes de la promulgación de la Constitución de 1978 y emanaba de una multitud de leyes, disposiciones y reglamentos que durante más un siglo habían ido apareciendo para hacer frente a las más diversas necesidades. La mayor parte de las disposiciones legales se producen en tres épocas diferentes: la primera mitad de la década de treinta (época de la II República), los años que van de 1965 a 1975 (salida de la autarquía e inicio de la modernización del país) y los años ochenta (Leyes y reglamentos constitucionales). En esta década se promulgan dos leyes de enorme importancia en materia de cultura (La ley de Patrimonio Histórico Español y la Ley de Patrimonio Nacional, así como los Reglamentos que la regulan). También aparece la legislación necesaria para adecuar la normativa española a la comunitaria. Así, no se puede decir que se trazaran unas líneas ideológicas sobre las que se fundamentara el ordenamiento legal, sino más bien al contrario: la legislación ordinaria ha ido generando un cuerpo de doctrina que ha terminado por determinar las líneas características. Esa es la razón por la cual aún están vigentes leyes muy antiguas (algunas con más de un siglo de existencia) que, a pesar de los cambios sociales, siguen teniendo valor. Sus características fundamentales son:

- Actuación legislativa en el ámbito conceptual (definición de bien cultural) y el competencial (delimitación de responsabilidades)
- Contenido heterogéneo que regula actividades diversas, distintos ámbitos de actuación administrativa y bienes materialmente diferentes.
- Descentralización del Patrimonio Histórico, que puede estar bajo competencias exclusivas o concurrentes.
- Régimen especial de la propiedad de los bienes culturales.

Por último, merece la pena destacar el espíritu generalmente abierto de la mayoría de las leyes españolas en materia de cultura: la Orden de 1869 de Regulación de Bibliotecas fomenta su creación en las escuelas de todos los pueblos españoles y apela al patriotismo de los responsables provinciales y municipales para que las conserven y aumenten, al tiempo que recomiendan la creación de catálogos, permite el préstamo domiciliario e introduce medidas de control como memorias y estadísticas. El Real Decreto de 1901 es, por su detallismo, un auténtico tratado de organización bibliotecaria, que atiende, desde las funciones de los porteros a la organización de las signaturas; sin embargo, es mucho más restrictiva en el préstamo. El Real Decreto de 20 de marzo de 1867, de creación del Museo Arqueológico Nacional y

Museos Provinciales, hace unas consideraciones, en su declaración de intenciones, que podrían adoptarse dentro de las tendencias más actuales de difusión cultural.

o Las normas locales y autonómicas.

En virtud de las disposiciones contenidas en la Constitución española, muchas competencias en materia de cultura han pasado a ser competencia de las Administraciones Autonómicas. En sentido estricto, los Museos Estatales son de titularidad Estatal, es decir, dependen, a todos los efectos, de la Administración Central del Estado. Por ese motivo, no están afectados por las leyes autonómicas en materia de cultura. No obstante, algunas disposiciones de estas normativas pueden afectarles indirectamente (disposiciones para intercambios, protección de bienes muebles, etc.), por lo que se incluye la normativa autonómica de las Comunidades donde se encuentran ubicados. La descentralización del Patrimonio Histórico se basa en el criterio de que ciertos bienes deben administrarse por entes políticos de rango inferior al estatal, bien porque estén vinculados a una zona determinada; bien debido a que su interés o no sobrepasa una delimitación territorial.

Muñoz Machado (1982) señala que las competencias del Estado en materia de cultura se centran en dos aspectos: 1) la defensa del patrimonio contra el expolio y la exportación ilícita y la titularidad de los centros de depósito estatales; y 2) el servicio de la cultura como deber. Así, las competencias quedarían determinada por la titularidad de los Archivos, Bibliotecas y Museos Nacionales; la lucha contra la expoliación y la exportación ilícita; las materias necesarias para actuar (sanciones, aduanas, relaciones internacionales....); las funciones de prestación de auxilio, protección, conservación y estímulo en régimen de concurrencia con las Comunidades Autónomas; y el establecimiento de instrumentos para la cooperación con las Comunidades Autónoma.

Las competencias de las Comunidades Autónomas en materia de cultura aparecen en el artículo 148 de la Constitución Española, se precisan en los distintos Estatutos de Autonomía y se desarrollan en normativas de nivel autonómico. La relación de las competencias de las Comunidades Autónomas en este sector es un terreno confuso en la legislación española. Además de las competencias exclusivas del Estado aparecen las llamadas concurrentes -dos organismos, central y autonómico tiene competencias similares en el mismo campo- y compartidas -se comparte la propiedad y se reparte la gestión. Las transferencias y responsabilidades autonómicas son diferentes en cada caso, y por otra parte, el Estado se hace cargo de oficio, o por convenio, de aquellas que no hayan sido atendidas por las Comunidades y, también por convenio, puede ceder determinadas competencias a las Administraciones autonómicas. De todo ello se desprende un complejo cuadro de competencias, determinado en el Artículo 148 (ya citado) que se pueden concretar de la siguiente forma:

- Ejecución de normas generales y legislación de interés común.
- Archivos, bibliotecas y museos que no sean de titularidad estatal y, en algunos casos, gestión de estos últimos.
- Defensa del Patrimonio Histórico de cada Comunidad.
- Fundaciones de tipo docente, benéfico, cultural, etc.
- Incoar expediente para la declaración de bien cultural, la inclusión en el Registro e inventario de los bienes de interés de cultural y en el Censo de los bienes del Patrimonio Documental y Bibliográfico.
- Elaboración de las bibliografías de la Comunidad Autónoma.

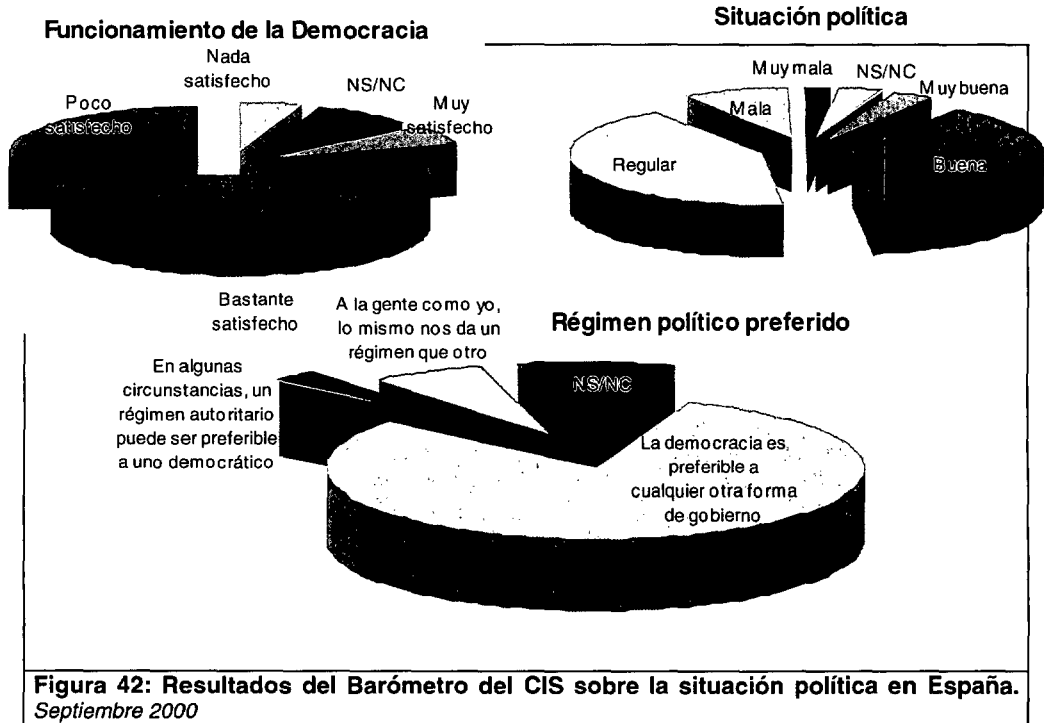
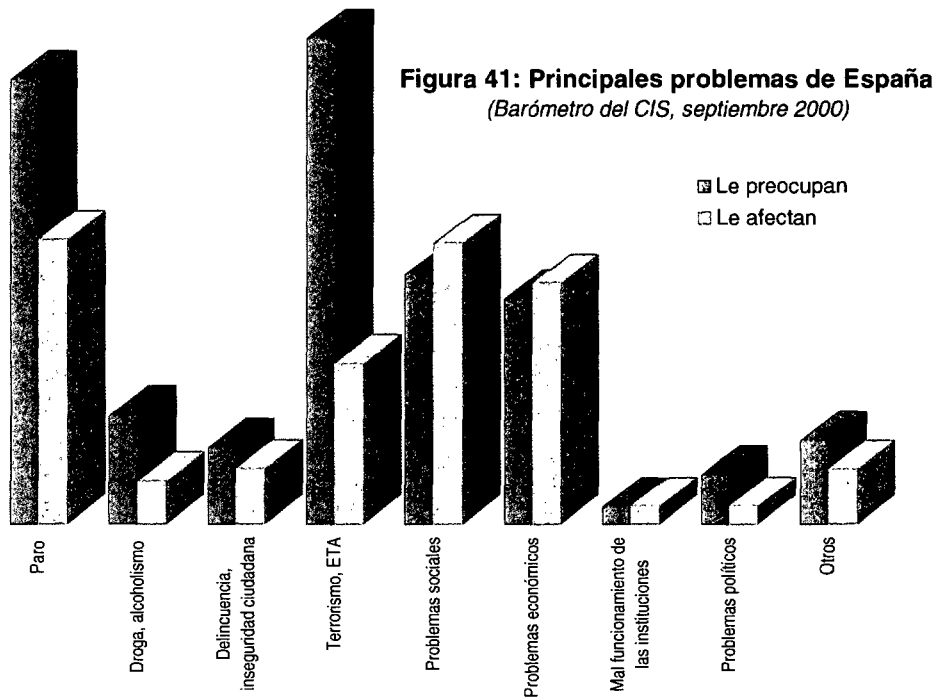
En cuanto a las Administraciones locales, son competencia de los municipios las cuestiones establecidas por la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local, en sus artículos 25, 26 y 47, el Reglamento de Bienes de las Entidades Locales y la Ley sobre régimen del suelo y ordenación urbana (134/1976 de 9 de abril). Están obligadas a formar el inventario de sus bienes, reseñando aquellos, muebles e inmuebles, que sean de interés cultural, precisando su identificación y localización y la razón de su valor. También tiene obligaciones sobre la protección del patrimonio histórico y debe promover actividades culturales, así como la construcción y mantenimiento de edificios destinados a estos fines. La Ley obliga a todos los Ayuntamientos de poblaciones mayores de 5.000 habitantes a la creación y mantenimiento de una biblioteca pública: éstas pueden encargarse de recoger las publicaciones aparecidas localmente y pueden pedir ayuda técnica o económica a la Administración Autonómica correspondiente. Los municipios menores de 5.000 habitantes pueden solicitar servicios filiales o ambulantes a las Comunidades Autónomas a las que pertenezcan.

5.1.7. Los factores políticos.

España, según la Constitución vigente de 1978, es un estado social y democrático de Derecho que adopta la forma de Monarquía Parlamentaria y que se organiza territorialmente en Comunidades Autónomas. Los factores políticos están determinados por tres aspectos fundamentales: los órganos de gobierno, el clima político del país (derechos, libertades, estabilidad, etcétera) y las líneas políticas del Gobierno.

- Los órganos de gobierno del régimen político español (poder ejecutivo, legislativo y judicial), son la Jefatura del Estado, las Cortes Generales, el Poder judicial, el Gobierno y las Administraciones Públicas.

- La forma de Estado diseñada por la Constitución reconoce el derecho a la autonomía de las nacionalidades y regiones que lo integran. Hay tres niveles de Administración: la central (incluyendo la periférica), autonómica y local.
- El clima político español. España es un estado social y democrático de Derecho. Esto significa que tiene las siguientes características (Sánchez Goyanes, 1979): 1º) reconocimiento de derechos individuales; 2º) organización del poder mediante el funcionamiento de resortes de autocontrol y limitación; 3º) sumisión de la actividad del Estado a las formas jurídicas establecidas.
- La legislación española da como fruto un sistema políticamente estable, y así es sentido por la mayoría de la población, que considera que el respeto a los derechos individuales está garantizado, aunque no exento de problemas. Según el Barómetro del CIS de septiembre de 2000, los españoles ven al terrorismo como el problema más grave al que se enfrenta España (el 69,6% en septiembre y el 72,1% en octubre de 2000), aunque muy pocos de ellos declaran sufrirlo directamente. Por lo demás, los ciudadanos consideran que el sistema democrático es el mejor de todos (87,5%), están satisfechos (56,8%) del funcionamiento de la democracia y piensan que la situación política es regular (42,9%) o buena (39,2%).
- La política del Gobierno. El Gobierno actual surgió como resultado de las elecciones de marzo de 2000, que otorgó la mayoría absoluta al Partido Popular. Es un Gobierno monocolor, de centro reformista, con planteamientos liberales en el sector económico y socialmente conservador. En este terreno es preciso determinar tres aspectos: las líneas programáticas del Gobierno (aspectos generales), las cuestiones específicas que más afectan a las bibliotecas estudiadas (aspectos específicos) y las actuaciones de la Secretaría de Estado de Cultura, de quien dependen (aspectos pragmáticos). Las líneas programáticas del actual Gobierno fueron expuestas por su Presidente, don José María Aznar, ante el Congreso de los Diputados, en el debate de Investidura, celebrado el 25 de abril de 2000. Los que afectan a las bibliotecas de los museos son las siguientes:



- Aspectos generales.

Impulso al desarrollo de la cultura, que se proyecta en tres direcciones: Europa, Iberoamérica y el arco mediterráneo.

Modernización de la Administración Pública, con vistas a aumentar su eficacia y adaptada al estado de las Autonomías y a las nuevas demandas sociales. Para ello se fijan tres vías: la reducción del gasto público, la adecuación del personal y la generalización del uso de nuevas tecnologías, especialmente Internet.

Búsqueda del equilibrio presupuestario mediante la promoción de la iniciativa privada frente al proteccionismo del Estado, la reducción del gasto público y la menor participación del sector público en la economía.

Mejora de las redes de comunicación, intensificando la competencia en los servicios, promocionando el uso de Internet y otros servicios de banda ancha sobre los que se habrá de cimentar la sociedad de la información.

Necesidad de arbitrar las medidas necesarias para que España se integre en la sociedad de la información y el conocimiento en óptimas condiciones. Para ello, se propone un programa de trabajo centrado en cinco ejes estratégicos: la educación, la innovación, las comunicaciones, el medio ambiente y la cultura. En este terreno se insiste en la necesidad de mejorar la calidad de la enseñanza, reforzar el papel de las Humanidades, conocer idiomas extranjeros utilizar las nuevas tecnología y educar en un sistema de valores.

Propósito de dedicar el 2% del PIB a investigación y desarrollo; al mismo tiempo, se anima a la empresa privada a participar en este terreno, especialmente mediante la incorporación de investigadores a sus plantillas.

Aumento de la proyección internacional de España, mediante la expansión del español, la difusión de la cultura española, la participación en proyectos internacionales y la presencia de expertos europeos en los foros y organismos internacionales.

Llamamiento a la unidad y la coherencia en la lucha contra el terrorismo.

- Aspectos específicos

Internet. La Comisión de Internet ante el Senado ha aprobado recientemente un texto de 14 puntos en el que se expone la postura del Gobierno ante el fenómeno de Internet y hace públicas las medidas que se tomarán sobre el particular. Tales conclusiones recogen los siguientes planteamientos:

Reconocimiento del derecho de acceso público a la red, en igualdad y sin discriminación de ningún tipo

Declaración de la inviolabilidad del ordenador personal y el domicilio electrónico. Se propone la ampliación del ancho de banda a todo el territorio nacional.

Apoyo a la participación de España en las actividades europeas; fomento de la incorporación de empresas a Internet y al comercio electrónico.

Impulso a la modernización digital de las Administraciones Públicas.

Programas I+D para conseguir una convergencia real. Según esto, los programas de I+D deben concertarse con otras políticas sectoriales (educación, cultura, industria, sanidad, etc), especialmente importante el triángulo estratégico formado por la convergencia Universidad-Ciencia-Empresa, que hay que articular sólidamente. El 12 de noviembre de 1999 se aprobó el Plan nacional I+D+I 2000-2003, que entró en vigor el 1 de enero de 2000, que se financia con fondos públicos y actúa en Europa a través del V Programa Marco.

Desarrollo de la sociedad de la información, que se propone en las siguientes acciones:

Creación de una red de puntos de acceso público a Internet en los núcleos rurales, bibliotecas y centros educativos.

Dotar de equipos informáticos a todos los centros de enseñanza.

Formar a 125.000 profesores de Tecnologías de la Información.

Aprovechar las posibilidades de Internet para la búsqueda de empleo.

Facilitar el acceso a la red en condiciones de calidad y precio asequible.

Alcanzar la cifra de tres millones de hogares conectados a Internet.

Extender las redes de acceso de banda ancha a las poblaciones menores de 50.000 habitantes.

Potenciar el español en la red.

Destinar 20.000 millones de pesetas (120.200.000 €) para impulsar la innovación en los principales sectores de la Sociedad de la Información.

El papel de las Humanidades en la educación. Se afirma la importancia de las Humanidades para la formación integral de los ciudadanos, ya que aseguran el conocimiento de los valores universales y de las ideas que cimientan la sociedad actual, lo que permite comprender mejor la realidad compleja en la que vivimos. Se considera necesario reforzar la enseñanza de las Humanidades en la formación de los ciudadanos, especialmente en la enseñanza secundaria y se propone, entre otras medidas, reforzar el estudio de la Historia, tanto española como universal, asegurar la presencia efectiva de la cultura clásica, promover la enseñanza de la

historia del Arte, y mejorar las enseñanzas de contenido científico y tecnológico.

- o Las actuaciones de la Secretaría de Estado de Cultura.

Las propuestas de actuación fueron expuestas por el Secretario de Estado de Cultura el día 13 de septiembre de 2000. Indicó, que para llevar a cabo el programa previsto, se había concedido al departamento un aumento presupuestario (dentro de los Presupuestos Generales del Estado para 2001) del 7,40% con relación al año anterior. Señaló tres líneas fundamentales en la política de actuación cultural para los siguientes cuatro años: la inversión en las llamadas instituciones culturales de cabecera, el esfuerzo coordinado en el interior y la proyección cultural española en el exterior.

Las instituciones culturales de cabecera. Desde 1998 está en funcionamiento el Plan de Inversiones en Instituciones Culturales de Cabecera, con una dotación presupuestaria de 13.000 millones de pesetas (78.130.000 €) anuales en el año 2000. Su objetivo es organizar las actuaciones en construcción de infraestructuras culturales y, secundariamente, de acciones de carácter horizontal.

El esfuerzo coordinado en el interior, que se refleja en varias líneas de actuación: en Bellas Artes se consolidará la política de museos, con el fin de adaptar estos a las demandas del público y a las necesidades de exhibición, investigación y difusión y se pretende llevar a cabo un ambicioso programa de mejoras, que abarcan, desde la correcta distribución del espacio a la administración, la promoción y apoyo al arte contemporáneo y el patrimonio histórico, la lucha contra el expolio y la protección de los yacimientos arqueológicos.

La proyección cultural española en el exterior, que constituye el objetivo específico del Instituto Cervantes, orientada al imperativo de la calidad y la pluralidad en todas las manifestaciones culturales.

5.2. Perfil estratégico del macroentorno.

Tras el examen detallado de los factores que condicionan el macroentorno de las bibliotecas de los Museos Estatales se puede definir su perfil estratégico, caracterizado por los siguientes aspectos:

5.2.1. Análisis de los factores estratégicos

○ Factores geofísicos.

Situación y emplazamiento. Bien situados, en centros urbanos o próximos a ellos, sin problemas geográficos que los incomuniquen o que requieran especiales medidas de protección. FAVORABLE.

Clima. Clima templado, suave, con inviernos fríos y veranos calurosos, excepto en Cantabria (veranos moderados). Es necesaria la instalación de calefacción en todas y aire acondicionado en todas excepto Cantabria, donde, por el contrario, es preciso contar con sistemas anti-humedad. MUY FAVORABLE.

Transportes y comunicaciones. Muy bien comunicados, con líneas suficientes y adecuadas. Las comunicaciones son ágiles, lo que facilita el transporte de personas y mercancías entre las bibliotecas y con otras instituciones, tanto españolas como extranjeras, aunque en este aspecto se ve claramente favorecida Madrid. MUY FAVORABLE.

Otros factores. Ninguna de las ciudades se encuentra en términos municipales excesivamente grandes, que no permitan actividades de extensión bibliotecaria por su distancia o por la existencia de barreras naturales. Madrid tiene el mejor emplazamiento en lo referente a equidad de distancias kilométricas. INDIFERENTE.

○ Factores económicos.

Mercado laboral. Alto índice de paro, escasez de empleo estable. Son condiciones en las que suele aumentar el número de usuarios de las bibliotecas, ya que se incrementa la competitividad y se estimulan las actividades de formación. También existen mejores condiciones para elegir al personal, y este presenta perfiles más cualificados. FAVORABLE.

Productividad. Alto índice de productividad, con tendencia a seguir creciendo. Ofrece niveles de vida más elevados, más demanda de información y más ingresos, lo que favorece las actividades de ocio de formación y mejora las expectativas de las empresas de servicios. MUY FAVORABLE.

Poder adquisitivo. Nivel adquisitivo alto, con tendencia a subir aunque con algunos altibajos: estaba mediatizado por los tipos de interés, aunque han bajado y siguen, de momento, esta tendencia. Las necesidades básicas están cubiertas, lo que empuja al ciudadano a invertir más en servicios. FAVORABLE.

Comercio exterior. Balanza de pagos negativa para España, por lo que se incrementarán las medidas dirigidas a fomentar la exportación y frenar la importación y reducir el gasto público. La situación de euro frente al dólar favorece las adquisiciones, pero frena la inversión. DESFAVORABLE.

○ **Factores demográficos.**

Densidad de población. Densidad baja para un país desarrollado, con una fuerte tendencia a disminuir. Esto supondrán menos ingresos en las arcas del Estado y menores recursos: también ofrece menos cantidad de usuarios potenciales. MUY DESFAVORABLE.

Composición de la población. Población muy envejecida y con perspectivas de envejecimiento rápido en los próximos años. Poco heterogénea culturalmente. Los hábitos de las personas mayores son difíciles de cambiar, así como la imagen que se tiene de las instituciones. MUY DESFAVORABLE.

Índice de desarrollo humano. Elevado índice de desarrollo, con una esperanza de vida muy alta. Crecimiento del sector servicio, lo que implica aumento en la demanda de información; población urbana y hogares con escaso número de miembros. MUY FAVORABLE.

○ **Factores socioculturales.**

Distribución del gasto por consumo. Escasas inversiones privadas en cultura y educación, con tendencia a mantenerse en las mismas constantes en los próximos años. Prefieren invertir en bienes de consumo doméstico y no relacionadas directamente con la cultura. Los gastos realizados fuera del hogar siguen una tendencia similar: sólo se destina una pequeña parte a educación, mientras más una quinta parte se invierte en hostelería. DESFAVORABLE.

Educación. Alfabetización casi absoluta de la población adulta, altos índices de escolarización no obligatoria y de estudios universitarios. La creciente

competitividad social, y el desarrollo de la educación hace crecer el nivel educativo de la población, y las capas que llegan a la formación universitaria son cada vez más amplias. Gasto público en educación aceptable, aunque debe mejorar: está por debajo de los países de su entorno. FAVORABLE.

Equipamiento y consumo cultural. Mediano equipamiento cultural y altas tasas de edición de libros: sin embargo, las adquisiciones son bajas, y la existencia de libros en los hogares, muy baja. La edición electrónica está creciendo y la venta y distribución de discos y CDs y DVDs es buena. Por el contrario, consumo de prensa inferior a los países del entorno y es baja la asistencia al cine, teatro y actividades culturales, aunque tiende a incrementarse. Altos índices de audiencia de radio (sobre todo FM convencional) y de televisión, lo que facilita la distribución de la información. FAVORABLE.

○ **Factores tecnológicos.**

Inversiones en investigación y desarrollo. Inversiones en I+D por debajo de los países del entorno: disminuye la demanda en información y crea dependencias tecnológicas, encareciendo así los procesos relacionados con la tecnología. Los recortes presupuestarios en este campo han frenado la investigación, lo que afecta directamente a las bibliotecas especializadas y hace disminuir las expectativas de crecimiento. MUY DESFAVORABLE.

Bienes y equipamientos informáticos. Dotaciones tecnológicas por debajo de la media europea, dependencia de las importaciones en bienes y equipos, que encarecen considerablemente. Concentración de los recursos en áreas geográficas determinadas: la diferencia entre Madrid y las demás comunidades donde se sitúan los Museos Estatales es considerable. DESFAVORABLE.

Otros bienes tecnológicos. Buen equipamiento en bienes, aunque favorables a invertir en aspectos distintos a la informática: antes que el ordenador se sitúan bienes como el automóvil, el televisor o el vídeo: el parque informático está por debajo de las expectativas que cabría tener. No obstante, la existencia de teléfono, televisión y vídeo en la mayoría de los hogares obligan a pensar en ellos como medios de información y comunicación. Situación con tendencia a estabilizarse. FAVORABLE.

Internet. Uso de Internet por encima de la media total europea (incluyen países menos desarrollados que España, como Grecia o Portugal), aunque no está en el grupo

de países que más lo utilizan. Crecimiento muy rápido y expansión que calado en la sociedad. Aún se utilizan poco los recursos que ofrece, especialmente la venta electrónica, aunque presenta buenas perspectivas. Muy utilizado por los jóvenes, tanto como medio de información como de comunicación. La mayoría de los usuarios accede a Internet desde casa y desde el trabajo: es una herramienta profesional y de ocio. Constituye un excelente canal de difusión con excelentes perspectivas. MUY FAVORABLE.

Comunicaciones. Red de comunicaciones saturada y descompensada, aunque tiende a equilibrarse: las zonas peor dotadas son, por el contrario las que están creciendo más deprisa en términos proporcionales. Primacía de las comunicaciones telefónicas sobre las postales o telegráficas: de hecho aquellas están absorbiendo las funciones que tenía estas. Incremento espectacular de la telefonía, sobre todo de la móvil, lo que, junto al uso de Internet, ha dejado pequeñas las líneas telefónicas: es precisa la ampliación urgente de líneas de banda ancha para el transporte de datos. Necesidad de ampliación y de mejora de las medidas de fomento. DESFAVORABLE.

○ Factores legales.

Normativa internacional. Legislación proteccionista, favorece los intercambios y el libre flujo de información. Está muy sensibilizada con los factores relacionados con la educación y la protección del patrimonio cultural, especialmente el de ámbito europeo, y promueve acciones de fomento MUY FAVORABLE.

La legislación nacional. Legislación fuertemente protectora del patrimonio cultural español, y de la garantía de acceso al mismo. Pervivencia de normas antiguas de carácter más pragmático que ideológico, con fragmentación normativa. Muy poco desarrollado en el sector correspondiente a los museos y poco flexible en las cuestiones administrativas, pero sensible a las medidas de preservación. FAVORABLE

Normas locales y autonómicas. Desarrollo desigual de la normativa. En general, mucho más detallada que la normativa de ámbito nacional. Hay fragmentación de normativas, lo que a veces ha provocado conflictos de competencias entre dos administraciones. Menos clara la normativa local, aunque con abundantes normas de fomento y protección del patrimonio: obligaciones muy específicas de los ayuntamientos con los ciudadanos FAVORABLE.

○ **Factores políticos.**

Los órganos de gobierno. Estructura política estable, mecanismos bien organizados para garantizar el funcionamiento del Estado. Órganos de gobiernos propios de un estado de derecho. No hay peligro de involución y están garantizados los derechos fundamentales. FAVORABLE.

El clima político español. Estado democrático y social de derecho con garantía de los derechos particulares. Buen concepto por parte de los ciudadanos, aunque existe una gran sensibilidad en cuanto a determinados problemas, especialmente el del terrorismo (no le afecta directamente, pero les preocupa) y el paro (les afecta directamente). En general, el ciudadano está satisfecho de la situación política. MUY FAVORABLE.

Las líneas de actuación del Gobierno. Líneas programáticas de inversión en investigación y desarrollo mejoras educativas y mejora del bienestar común. La liberalización del mercado afectará de forma diversa a las bibliotecas, pero la reforma de las Humanidades es muy positiva. No obstante, se percibe una contradicción entre las líneas programáticas, muy esperanzadoras, y su aplicación real, donde han primado los intereses económicos de restricciones presupuestarias y recorte del gasto público, lo que ha mermado la credibilidad del proyecto. FAVORABLE.

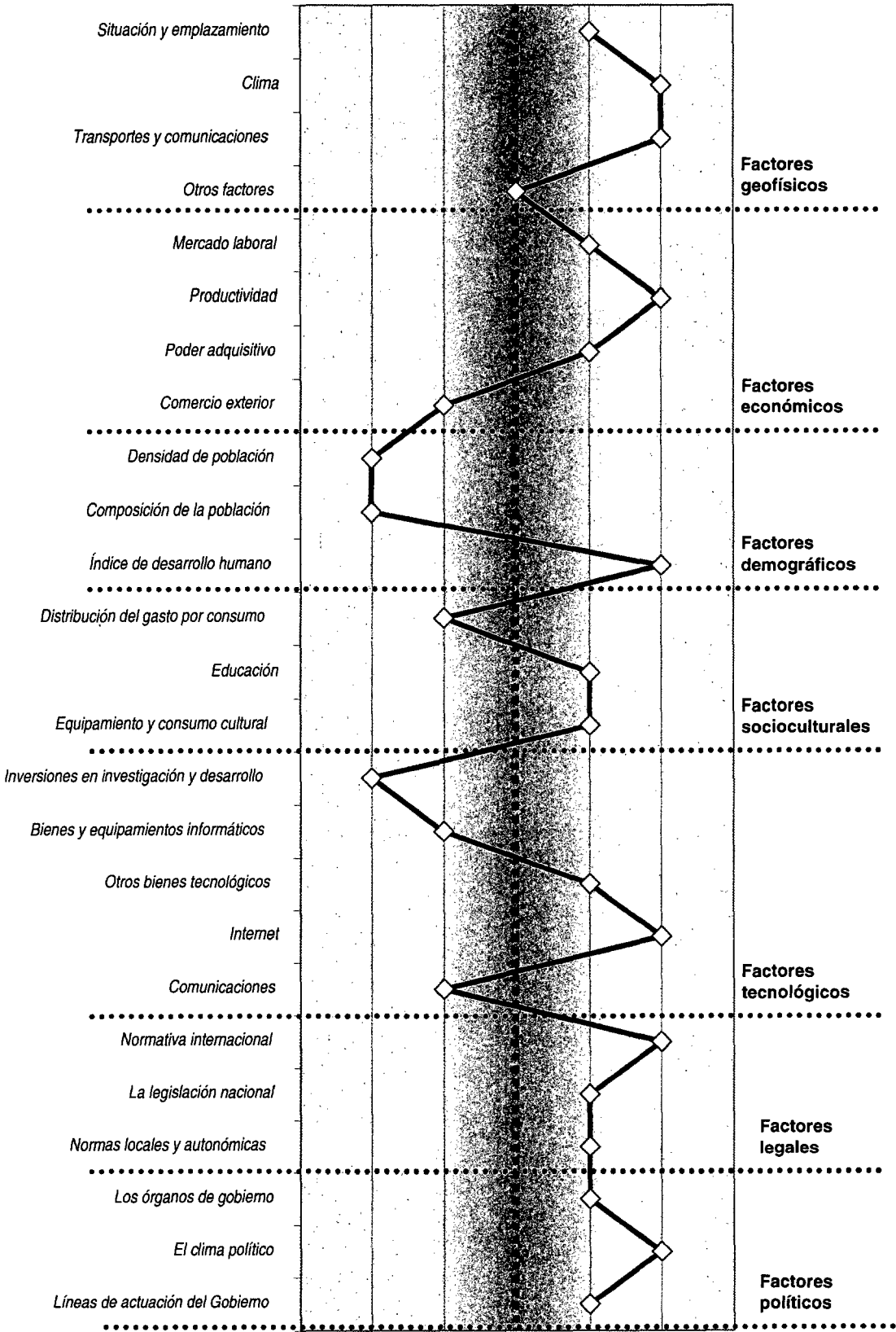


Figura 43: Perfil estratégico del macroentorno de las bibliotecas de los Museos Estatales

5.2.2. Análisis del perfil estratégico del macroentorno.

En el gráfico del perfil estratégico, la línea azul es la representación del perfil propiamente dicho, mientras que los puntos blancos señalan los factores estratégicos del macroentorno. La línea roja discontinua marca los valores medios; todos los puntos que están a la derecha representan factores favorables (más favorables mientras más a la derecha se encuentren) y los que están a la izquierda, señalan factores desfavorables (más desfavorables mientras más a la izquierda estén). Los factores que coincidan con la línea de los valores medios son indiferentes.

El examen en conjunto del perfil estratégico de las bibliotecas de los Museos Estatales muestra unos caracteres francamente favorables: de los 25 factores estudiados, 7 (el 28%) son muy favorables, 10 (el 40%) son favorables, 1 (el 4%) es indiferente, 4 (el 16%) son desfavorables y 3 (el 12%) son muy desfavorables. Es decir, el 68% de los factores están a favor, mientras que sólo un 28% están en contra.

Por sectores, los factores más favorables son los geofísicos, legales y políticos: ninguno de estos grupos tiene elementos negativos. Por el contrario, los más negativos son los demográficos (las dos terceras partes señalan valores muy negativos) y los tecnológicos. Los factores socioculturales y, sobre todo, los económicos, son francamente buenos, aunque no alcancen las cotas de los tres primeros.

El perfil estratégico del macroentorno muestra, en realidad, una imagen bastante aproximada de España: un país desarrollado, con buenas perspectivas económicas donde, sin embargo, fallan los aspectos sociales y donde se han descuidado cuestiones tan importantes como la investigación y el desarrollo tecnológico. Amparada por una buena organización democrática y un cuerpo legal que garantiza los derechos individuales, la sociedad española tiene un nivel cultural inferior a la media de los países de sus entorno, dato que se refleja, tanto en los modelos de consumo cultural como en el equipamiento tecnológico privado. Es una sociedad envejecida, con una marcadísima tendencia a envejecer mucho más en el futuro, y donde la inmigración no representa, de hecho, un grave problema: la población extranjera es aún muy pequeña. Preocupada primero por el terrorismo y luego por el paro -aunque más afectada por este que por aquel-, dedica el tiempo libre a ver la televisión, ir a bares y restaurantes y ver la televisión. No lee mucha prensa y prefiere la música *pop*. Desde el punto de vista de las bibliotecas de los Museos Estatales, estos caracteres influirán en ellas de la siguiente forma:

- La buena situación y el emplazamiento facilitarán el acceso de los usuarios y abaratarán las posibles obras o traslados de material que debieran emprenderse. No hacen falta

- instalaciones especiales aunque es preciso contar con sistemas de climatización para una gran parte del año en casi todos los casos: es preciso tener en cuenta que la parte más onerosa de estos sistemas no es la instalación, sino el mantenimiento.
- Los índices de paro elevado, unido a que una parte considerable de la población tiene estudios superiores, influirá positivamente en el incremento de usuarios de las bibliotecas: hay más tiempo libre y es preciso completar la formación. En época decrecimiento del paro se incrementan los visitantes de las bibliotecas, especialmente de aquellas que pueden ofrecer material para la realización de tesis o la preparación de oposiciones. El poder adquisitivo alto y la elevada productividad también favorecen a las bibliotecas, ya que provoca movimientos del mercado, con dos consecuencias favorables: más competencia -de lo que cabe esperar más calidad y mejores precios- y mayores ingresos en las arcas del Estado que, a fin de cuentas, es el patrón de las bibliotecas que se analizan. El desequilibrio de la balanza de pagos, por el contrario, es un factor negativo, ya que se incrementarán las medidas destinadas a frenar el consumo de bienes importados, que son la mayoría de los que consumen las bibliotecas de los Museos, en forma casi siempre de tecnología y de documentos editados en el extranjero.
 - El envejecimiento de la población, la homogeneidad y su escasa densidad actúan muy en contra de los intereses de las bibliotecas, y todas por el mismo motivo: no generan demanda. No es fácil crear hábitos nuevos o modificar los antiguos en personas de edad avanzada; si se da el caso, como de hecho sucede en España, de que estos grupos de edad no tienen la costumbre de acudir a las bibliotecas, será extremadamente difícil conseguir que lo hagan y más aún fidelizarlos. La escasa densidad de población hace disminuir el número de usuarios potenciales, así como los ingresos por concepto de impuestos al estado. Finalmente, las sociedades culturalmente homogéneas no ejercen demasiada presión en los responsables de las políticas culturales y, desde luego, no incrementan la demanda, ni en cantidad ni en variedad. La falta de demanda es el enemigo más peligroso de cualquier organismo -mucho más que la escasez de recursos- porque pierde su razón de ser.
 - Tampoco favorecen a las bibliotecas los hábitos socioculturales de los españoles, que prefieren emplear su tiempo libre en otras actividades y consumen poco en libros: al contrario de lo que habitualmente se supone, los que más frecuentan las bibliotecas no son los que menos gastan en libros, sino los que más. Es decir, el principal motivo de acudir a una biblioteca no es la intención de ahorrar, sino la posibilidad de tener acceso a mayor cantidad de documentos. Por otro lado, la llegada a niveles superiores de la educación de capas sociales cada vez más amplias favorece

enormemente a las bibliotecas, gracias, no sólo a la demanda actual que este fenómeno provoca, sino a que los estudiantes de hoy son la mejor cantera de los usuarios de mañana: a este grupo sí que es fácil habituarlo y fidelizarlo.

- o También intervienen a favor de las bibliotecas la producción editorial y el cada vez más extenso comercio de documentos en soportes multimedia. La primera pone a su fácil disposición un amplio abanico de títulos, prácticamente para todas las necesidades, aunque se echa en falta más atención a obras científicas. El segundo acerca a las bibliotecas sistemas mejores de almacenamiento de información con fácil acceso, escaso volumen, muy manejables y con más prestaciones que los de soporte papel, además de ser muy atractivos para los sectores más jóvenes de la población.
- o Aunque ha aumentado mucho las inversiones en Investigación y Desarrollo -y aún lo harán más si se cumplen las previsiones del Gobierno-, las relativamente escasas partidas presupuestarias destinadas a estas actividades son unos de los factores más negativos para cualquier biblioteca y, mucho más, cuando se trata de bibliotecas especializadas. Las razones son múltiples: la primera, y más evidente, es que las bibliotecas necesitan contar con equipamientos muy desarrollados tecnológicamente que, generalmente, las hacen depender de las empresas extranjeras. La segunda -mucho más grave- es que la escasez de fondos destinados a la investigación hace descender el número y la variedad de investigadores y, con ello, desciende la demanda, entrando en el círculo baja demanda/baja oferta/pérdida de hábitos, que desemboca de nuevo en baja de la demanda y que tan peligrosa ha demostrado ser para cualquier organismo. Finalmente, cabe señalar la necesidad de desarrollar las tecnologías virtuales y la tecnología de las tecnologías, íntimamente relacionadas con la sociedad de la información y que son los canales para llevar a cabo un proceso continuado y sostenido de investigación y desarrollo. Las bibliotecas son unas de las instituciones más sensibles a estas cuestiones.
- o Tampoco es muy favorable el grado de equipamiento informático de los ciudadanos españoles, escaso para las medias de un país desarrollado. Es previsible, no obstante, que esta circunstancia cambie en los próximos años, especialmente porque la respuesta de los españoles ante Internet ha sido muy buena y el crecimiento de la red es alto. Alto es también el nivel de las comunicaciones -especialmente las telefónicas, con excelentes perspectivas de crecimiento- aunque, hoy por hoy, las líneas y equipamientos son escasos para satisfacer adecuadamente el volumen de la demanda. Una sociedad que cuenta con canales de información ágiles y eficaces tiene un acceso a la información superior en cantidad y calidad y permite a las bibliotecas abrir nuevos campos de actuación y mejorar enormemente los servicios que presta.

Además, esta situación supone un reto al que deben responder las bibliotecas -es decir, un estímulo para su actividad- y genera una fuerte demanda, lo que se convierte en elementos de presión ante los responsables políticos.

- La legislación española es muy favorable desde el punto de vista de las garantías de los derechos individuales, lo que asegura la igualdad de oportunidades, el acceso a la cultura y la ausencia de discriminación, entre otras cosas. La normativa específica es fuertemente proteccionista en relación con la conservación del patrimonio, pero es tremendamente ambigua en la reglamentación de las leyes, al contrario de lo que ocurría con legislaciones más antiguas que por eso, no han perdido todavía su vigencia. Mucho más explícita es la normativa autonómica (cuando la hay, que no es siempre), lo que probablemente explica la falta de definición de las normas de ámbito nacional. Este caso es especialmente llamativo en lo referente a los museos que apenas tienen definidas algunas de sus características fundamentales y, desde luego, escasamente desarrollados sus reglamentos.
- En cuanto a los factores políticos, siguen, en cierto modo, las características marcadas por los factores legales. Así, los órganos de gobiernos ofrecen un buen marco para el desarrollo de las libertades individuales y garantizan los derechos fundamentales del ciudadano: son estables, bien estructuradas y eficaces y constituyen la parte permanente de la política. Las líneas políticas del gobierno -que representan la parte cambiante, ya que evoluciona, no sólo dentro de cada legislatura, sino incluso dentro de ella-, plantea, a primera vista, un excelente panorama para el desarrollo cultural del país. No obstante, es inevitable plantearse algunas dudas sobre el particular, tales como la financiación de ciertas actividades, la eficacia de las medidas de fomento a la incitativa privada -ya que tan renuentes se muestran las empresas a invertir en cultura o a practicar el mecenazgo y, lo que es más preocupante, la política de reducción del gasto público, única fuente fiable de ingresos para las instituciones que nos ocupan. Los resultados de esta política ya se han visto en la congelación de algunos presupuestos, las trabas para ciertas adquisiciones y, lo que es más preocupante, la constante reducción de las plantillas en muchas instituciones. No obstante, es preciso reconocer que, al menos desde el punto de vista programático, las previsiones y proyectos del gobierno son favorables. Es interesante señalar que el relativo desequilibrio entre los órganos de poder y las líneas de gobierno se refleja muy bien en la opinión del ciudadano medio (como recoge el CIS en su barómetro de septiembre de 2000): los españoles están satisfechos y orgullosos de sus sistemas de gobierno, pero consideran que la situación política es solo "regular".

- Por último, no se puede terminar sin hacer mención al problema más grave que tiene planteado la sociedad española: el terrorismo. La existencia de actos de terrorismo obliga a plantearse, como medida inmediata, la adopción de disposiciones de seguridad en todos los lugares públicos, especialmente en aquellas instituciones estrechamente vinculadas a la memoria histórica de España, así como a tener en cuenta sistemas de evacuación y medidas especiales para casos de emergencia.

6. MICROENTORNO

El capítulo ofrece una visión de los factores que afectan de forma directa a las bibliotecas de los Museos Estatales, elementos que dibujan el perfil del microentorno, el más determinante en las oportunidades y amenazas.

6.1. Elementos del microentorno.

Se llama microentorno al conjunto de factores externos al sistema y que actúan directamente sobre él: son los elementos que ejercen mayor influencia de forma más inmediata y relevante. A diferencia del macroentorno, que afectaba por igual al propio sistema y a otros similares del mismo entorno, el microentorno sólo tiene capacidad en el sistema al que envuelve. Por sus características es mucho más inestable y turbulento que el macroentorno y está condicionado por él: la influencia no es recíproca. Sus elementos son siempre tangibles y tienen gran fuerza estratégica, ya que en ellos se suelen situar la mayoría de las oportunidades y amenazas del sistema. El microentorno de las bibliotecas de los Museos Estatales está compuesto por los siguientes elementos:

- *Administración Pública.* Tiene una enorme influencia sobre las bibliotecas de los Museos Estatales, ya que ejerce de patrón (son de su propiedad), gerente (administra y distribuye los presupuestos) y legislador. Protege y limita las actuaciones de las bibliotecas, permite su desarrollo y lo restringe, condiciona todas sus operaciones, es su cliente y proveedor principal. Su influencia es decisiva y el más importante de todos los elementos del microentorno.
- *Museos.* Las bibliotecas de museos pertenecen a instituciones de mayor rango en las que se insertan orgánica, administrativa y económicamente: los museos. Las directrices de los museos condicionan a las bibliotecas, determinan su carácter y deciden su orientación..
- *Competencia.* Se entiende por competencia al conjunto de organismos que conviven en el mismo entorno y persiguen los mismos objetivos a través de idénticos medios. Genera un conflicto de intereses que cristaliza en la lucha por conseguir mayores cuotas de mercado. Es el elemento más turbulento de todos, pues en él se dirime la capacidad de supervivencia del sistema.
- *Clientes.* Son los que consumen los bienes y servicios de un sistema. Son individuales o colectivos, demandan bienes tangibles o intangibles, materias primas, manufacturados, o en proceso de producción. El fin último de una empresa es obtener el mayor número posible de clientes, lo que provoca competencia. En las instituciones culturales sin ánimo de lucro, los clientes obtienen bienes intangibles y los beneficios son a largo plazo. En instituciones de titularidad pública los clientes mantienen con sus impuestos la institución, por lo que también producen beneficios los clientes que no las utilizan.
- *Proveedores.* Proporcionan los recursos necesarios para producir los bienes y servicios que la empresa desarrolla (García del Junco, 2000) y esperan recibir beneficios. En las

instituciones de información, el concepto de proveedor afecta a muchas clases de personas y entidades y se ha abierto enormemente con la aparición de Internet como proveedor de información. Las propias instituciones son también sus propios proveedores con la elaboración de documentos secundarios y terciarios (catálogos, bibliografías....) y porque manejan el único material que con el uso ni se deteriora ni se destruye, sino que se incrementa: la información. Cuando los proveedores proporcionan las materias primas se llaman suministradores.

- *Mecenas, patrones, amigos.* Podría considerarse a los mecenas como proveedores a título gratuito o que esperan obtener beneficios intangibles o a largo plazo: honores, reconocimiento social... Esta definición no admitiría a aquellos que utilizan el mecenazgo para obtener ventajas fiscales, o los integrantes de asociaciones que reciben a cambio trato de favor en las instituciones: se ha dado en llamar a estos últimos patrocinadores. Una de las características de la sociedad del bienestar es el aumento del mecenazgo y la participación ciudadana en la vida de las instituciones.
- *Instituciones relacionadas.* Una serie de instituciones mantienen relaciones de diversa índole con las bibliotecas de los museos. Es el grupo más amplio y el menos definido.
- *Sindicatos.* Son asociaciones de trabajadores para proteger sus derechos laborales comunes. Algunos autores consideran que los sindicatos llevan a cabo acciones para la defensa de los derechos personales o políticos (como son el derecho a la huelga o la igualdad en el trato), pero en sentido estricto, estas acciones no se pueden ejercer sindicalmente más que dentro del ámbito laboral.

6.1.1. Administración Pública.

El concepto de Administración Pública es diferente según el punto de vista desde el que se la contemple: Según los autores que siguen el criterio subjetivo, la Administración consiste en una serie de sujetos, integrados en el poder ejecutivo, cuya función se limita a ejecutar la ley. Para los que adoptan el criterio objetivo, se entiende por Administración cualquier organismo público que realice la tarea de administrar, independientemente del poder en el que se encuadre. Los que prefieren el concepto formal, mantienen que el significado no viene dado por la actividad que realicen, sino por el tratamiento jurídico que reciben tanto los organismos como sus actos. Entrena Cuesta (1984), que se integra dentro de esta corriente, define a la Administración Pública como un sistema integrado en el poder ejecutivo, que lleva a cabo actividades administrativas de carácter homogéneo y no desarrolladas por otros poderes y cuyo órgano superior es el Gobierno. Montesquieu, recogiendo el esquema de Locke, distingue tres poderes: el legislativo, el ejecutivo y el judicial. Esta división ha

prevalecido hasta nuestros días y, en este sentido, se admite como Administración Pública la que ejerce dentro del poder ejecutivo, aunque sus actuaciones puedan estar relacionadas con los actos emanados de los otros dos. Parada (1993) especifica que se excluyen de la Administración Pública aquellas organizaciones estatales o poderes públicos cuya función específica es crear el derecho o garantizarlo.

- Características generales.

La Administración Pública española está definida, en sus características generales, por la Constitución de 1978, que establece las bases de lo que se debe entender como tal en un estado democrático, según manifiesta el Artículo 103:

- "1. La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho."
- "2. Los órganos de la Administración del estado son creados, regidos y coordinados de acuerdo con la Ley."
- "3. La ley regulará el estatuto de los funcionarios públicos, el acceso a la función pública de acuerdo con los principios de mérito y capacidad, las peculiaridades del ejercicio de su derecho a sindicación, el sistema de incompatibilidades y las garantías para la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones."

Además del Artículo 103, la Constitución afecta a la Administración Pública en otros puntos: el Artículo 9.2 obliga a los poderes públicos a *"remover los obstáculos que impidan o dificulten"* la participación de los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social; el Artículo 9.3 garantiza *"el principio de legalidad, la jerarquía normativa, la publicidad de las normas, la irretroactividad de las disposiciones sancionadoras no favorables o restrictivas de derechos individuales, la seguridad jurídica, la responsabilidad y la interdicción de la arbitrariedad de los poderes públicos"*. El Artículo 106 garantiza el sometimiento de la Administración *"a los fines que la justifican"*. La Constitución consagró cambios en las características de la Administración Pública que la adecuaba, tanto a las necesidades de la sociedad española como a las condiciones políticas, económicas y sociales de los países de su entorno y adquirió tres características fundamentales: la democratización, la descentralización y la participación en la construcción de un Estado social o del bienestar (Villoria Mendieta y Del Pino Matute, 2000).

- Características específicas.

Como organización burocrática que es, se reconocen las siguientes características intrínsecas (Weber, 1979): organización jerarquizada, especialización de funciones, delimitación rigurosa de competencias, seguimiento estricto de procedimientos, estructura competencial basada en normas, actividad administrativa continua, uso de documentos y comunicación por escrito, no



propiedad en el cargo, adecuado abastecimiento de medios materiales y procedimientos racionales de disciplina y control.

Situación actual. Organizada actualmente en Administración del Estado (que a su vez se divide en Administración Central y periférica), Administraciones Autonómicas y Administración Local.

○ Distribución de recursos humanos.

El 41, 68% de los efectivos que integran las Administraciones Públicas pertenecen a la Estatal, en el 32% a las autonómicas y el 21,30% a la Local. Un 4,39% depende de las Universidades. Dentro de la Administración Pública Estatal, el 64,69% está integrado en la Administración General del Estado; el 13,92% lo forman los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado; el 12,10% corresponde a las Fuerzas Armadas; un 2,75% se ocupan de la Administración de Justicia; y, finalmente, el 6,54% restante trabaja en los Entres Públicos. La Administración Pública española es la que más ha crecido proporcionalmente entre los países de la OCDE, especialmente en las Administraciones autonómicas.

Andalucía es la comunidad autónoma con más funcionarios (332.048), a las que siguen Madrid no (297.952), Cataluña (194.932), Valencia (165.386) y Galicia (114.328). La que menos tiene es La Rioja (9.103). En todas estas Comunidades y Canarias, Andalucía, País Vasco y Navarra, el mayor porcentaje de funcionarios está en la Administración Autonómica (hasta el 73,76% en Navarra). Tienen más funcionarios de la Administración Central Madrid (64,35%) -sede del gobierno- Asturias (59,08%), Murcia (57,07%), Castilla y León (56,27%) y Castilla-La Mancha (52,89%). El resto de las Comunidades se reparten los recursos humanos de manera más equilibrada y no hay ninguna donde sean mayoría los funcionarios de la Administración Local. Cataluña es la que tiene una proporción más alta entre habitantes y funcionarios: 1 funcionario para cada 31,5 habitantes; le siguen La Rioja y Cantabria. Extremadura es el que tiene la proporción más baja (1 funcionario por cada 16,8 habitantes), seguida de Madrid y Canarias.

Figura 44: Composición de las Administraciones Públicas

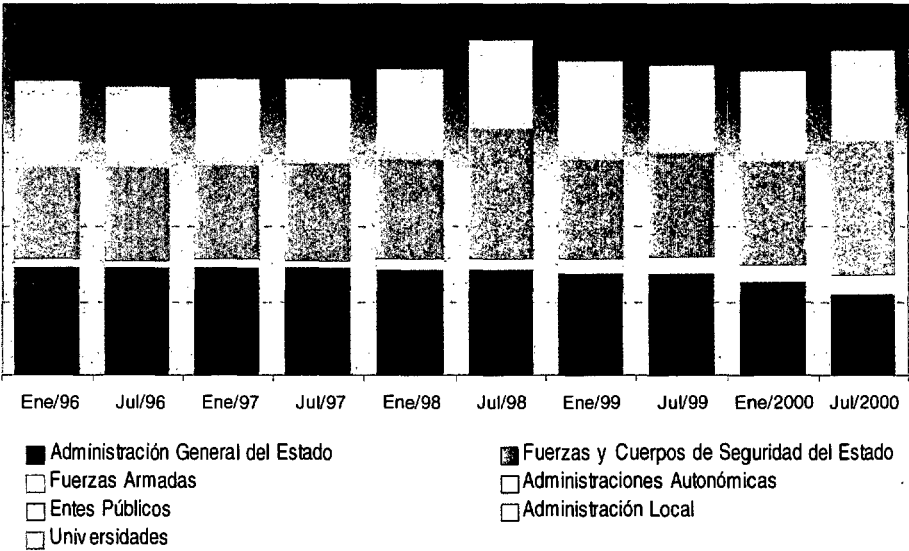
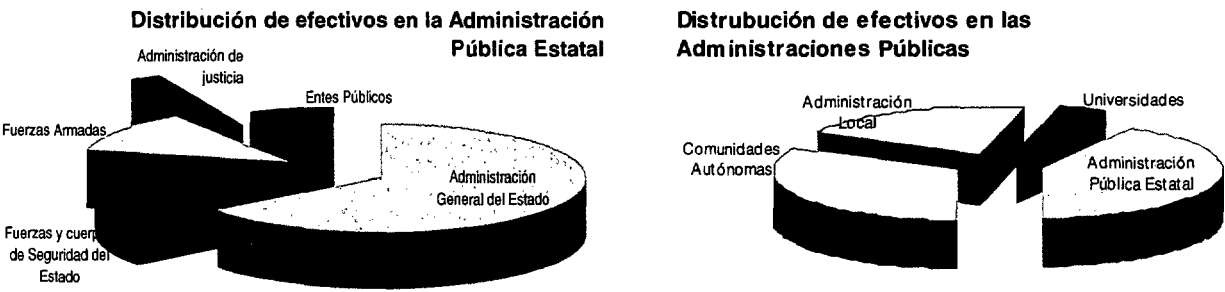


Figura 45: Evolución del personal de las Administraciones Públicas

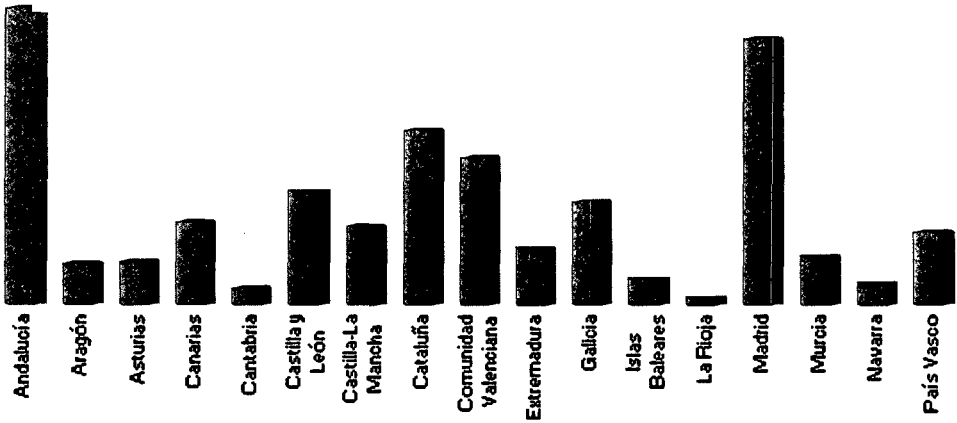
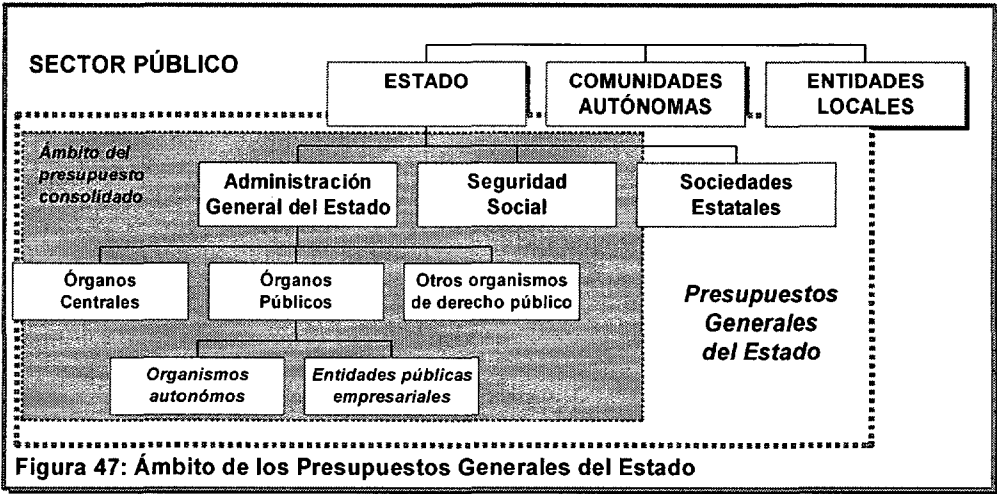


Figura 46: Distribución porcentual por Comunidades Autonomas

o Gasto Público.

Los Presupuestos Generales del Estado son los fondos que mantienen y abastecen al sector público (aunque no a todos sus organismos) y fuente económica de las bibliotecas de Los Museos Estatales. Hubo reducción del gasto del 4,5% en 1999 y del 0,2% en el año 2000, pero aumentaros los ingresos el 4,5% y el 7,6% respectivamente. Esto supuso reducción del déficit público, pero la carga no ha estado igualmente repartida: los gastos en personal (Capítulo I) se redujeron en un 7,5%, y los bienes corrientes (Capítulo II), del 0,2%; el Capítulo VI (inversiones reales) creció un 7,2%. Estos capítulos son los que afectan de forma directa a las bibliotecas de los Museos Estatales. A pesar de estas restricciones, el capítulo de personal sigue siendo uno de los más abultados de los Presupuestos (el segundo, detrás del Capítulo IV, correspondiente a "Transferencias corrientes").

En la distribución del gasto por sectores, la parte principal se la llevan los Entes Territoriales (el 22,91%, 3,33 puntos más con relación al año anterior); el Ministerio de Sanidad y Consumo (21,61% del total, lo que supone un aumento de 0,34 puntos), y la deuda Pública (14,19, que ha disminuido 1,93 puntos). A distancia están Clases Pasivas (5,01, disminución de 0,04 puntos), Ministerio de Defensa (4,88%, una disminución del 0,04 puntos), Ministerio de Fomento (4,76%, 0,05 puntos de reducción), y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (4,26%, un incremento de 0,54 puntos). El Ministerio de Educación y Cultura se lleva el 3,26% del Presupuesto, lo que supone una reducción de 2,68 puntos, una de las más fuertes; no obstante, es preciso considerar que el año 2000 se llevaron a cabo transferencias en Educación; el sector específico de Cultura aumentó 0,04 puntos).



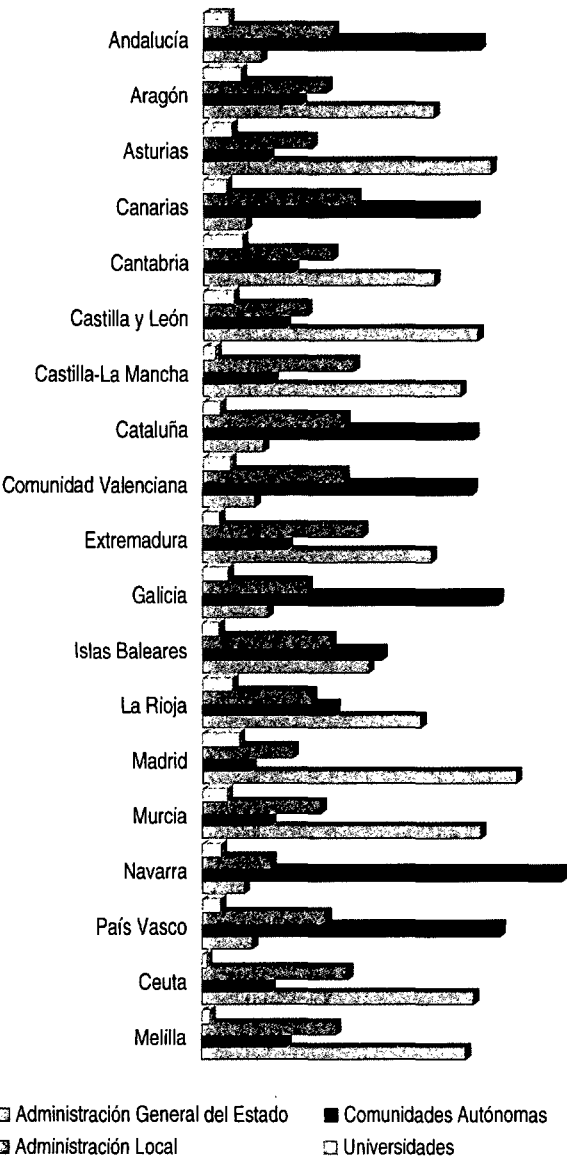


Figura 48: Distribución territorial de los recursos humanos de las Administraciones Públicas

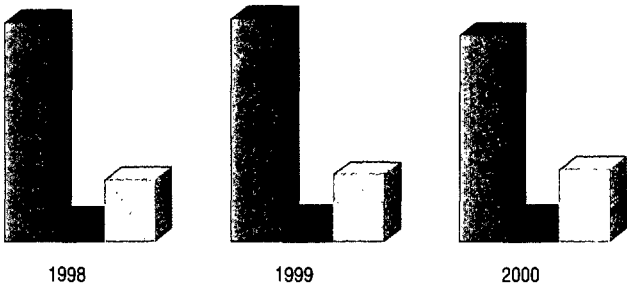


Figura 49: Evolución del gasto público (Capítulos I, II y VI)

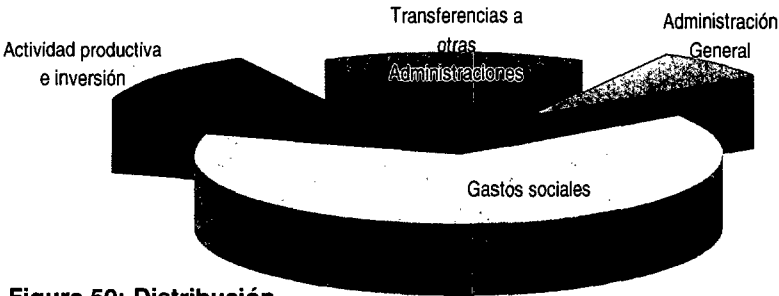


Figura 50: Distribución del gasto público por políticas

○ Estructura orgánica.

Las bibliotecas de los Museos Estatales dependen orgánicamente de sus respectivos museos y estos, a su vez, de la Subdirección General de los Museos Estatales, en la Secretaría de Estado de Cultura. La definición que la propia Dirección General de Bellas Artes, Museos y Patrimonio hace de sus funciones -que en la práctica llevan a cabo cada una de las Subdirecciones Generales que la componen- es la siguiente (www.mcu.es):

"La Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, dependiente del Ministerio de Educación y Cultura desarrolla las siguientes funciones:

Gestión y Coordinación de Museos: Gestiona los museos de titularidad estatal adscritos al Ministerio de Educación y Cultura; asesora a los museos de titularidad estatal, dependientes de otros ministerios y coordina el Sistema Español de Museos.

Protección del Patrimonio Histórico: Elabora el registro de Bienes de Interés Cultural y el Inventario General de Bienes Muebles. Propone las medidas que deben adoptarse frente a la expoliación y exportación ilícita del Patrimonio Histórico Español.

La Junta de Calificación, Valoración y Exportación de Bienes del Patrimonio Histórico Español, supervisa la exportación de obras de arte. Es la encargada de valorar los bienes que se entregan al Estado, como pago de deuda tributaria, y ejerce los derechos de adquisición preferente, que el Estado tiene.

El Instituto de Patrimonio Histórico, confecciona y ejecuta los planes de conservación y restauración del Patrimonio Histórico Español. Es el responsable de la investigación y el estudio de métodos y técnicas relativas a la conservación y restauración del Patrimonio. Dispone de la documentación sobre el patrimonio histórico.

Promoción de las Bellas Artes: Promueve la creación artística y cualquier otra actividad de difusión de las artes plásticas. Realiza exposiciones en museos y otros espacios expositivos. La Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes de la Dirección General de las Bellas Artes y Bienes Culturales del Ministerio de Educación y Cultura es la responsable de "la promoción de la creación artística y de las exposiciones y cualesquiera otras actividades de difusión de las artes plásticas", tal como establece el Real Decreto 1887/1996."



Figura 51: Organigrama del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes

El organismo consultivo básico de los Museos Estatales es la Junta Superior de Museos, cuyas funciones son

Informar sobre los programas de acción relativos al Sistema Español de Museos

Promover acciones conjuntas y el intercambio de información, a fin de favorecer el desarrollo y la ejecución de los programas de los museos y servicios integrantes del Sistema Español de Museos

Asesorar e informar sobre cuantos asuntos museológicos le sean consultados por el Director General de Bellas Artes, Museos y Patrimonio.

(Hernández Hernández, 1994, p. 90)

- La Subdirección General de los Museos Estatales.

Es la unidad administrativa de la que dependen las bibliotecas. La forman diecisiete museos (uno con dos sedes) y el equipo técnico y administrativo que presta sus servicios al todo el conjunto y centraliza las cuestiones burocráticas. Se trata de una Subdirección de medianas dimensiones, pero que gestiona un elevado presupuesto anual, dentro de los parámetros de la Secretaría de Estado de Cultura. Son sus funciones la definición de la política museística, la coordinación entre las distintas unidades, la gestión económica y presupuestaria y el control del gasto, la tramitación de la documentación administrativa y económica, la propuesta y seguimiento de obras en los museos, el mantenimiento de edificios, colecciones e instalaciones, la tramitación de la compra de bienes de adquisición centralizada y la gestión del personal. Hernández Hernández (1994) señala que la Subdirección desarrolla estas funciones a través de tres áreas diferentes:

La gestión de los fondos y documentación: movimiento en los museos, entradas y salidas de piezas, organización de exposiciones, autorizaciones a los investigadores, permisos para reproducciones, adquisiciones, donaciones y control de obras en depósito.

Gestión de programación e instalaciones: programación, estudio y planificación de proyectos, modificaciones, remodelaciones y las obras en los museos, dotaciones de infraestructura y equipamiento.

Asesoría técnica. Se ocupa tanto de las cuestiones de carácter museológico como de carácter legal

Las reducidas dimensiones de la Subdirección favorecen el contacto entre sus dependencias, agiliza ciertos trámites y permiten una comunicación más fluida; pero también hace más patentes los problemas, especialmente los derivados de la gestión de personal. Hay dos aspectos negativos en la Subdirección que es necesario resaltar por la repercusión que tienen en las bibliotecas. 1º) la práctica totalidad de sus cuadros procede del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, lo que provoca una fuerte tendencia al corporativismo percibido de forma muy aguda entre los demás trabajadores que se ven desplazados de los centros de interés; 2º) La ausencia de criterios unificadores y de una política de normalización, que origina confusión en los usuarios, encarece los procedimientos y ofrece una pobre imagen externa.

- Los empleados públicos.

La Administración Pública es la única responsable de la provisión, gestión y mantenimiento de personal en bibliotecas de los Museos Estatales. El Ministerio para las Administraciones Públicas (www.map.es) define los tipos de personal para las Administraciones en los siguientes términos:

Funcionarios de carrera: son los que, en virtud de nombramiento legal, desempeñan servicios de carácter permanente, figuran en las correspondientes plantillas y perciben sueldos o asignaciones fijas con cargo a las consignaciones de personal de los Presupuestos Generales del Estado.

Personal laboral: Son aquellos trabajadores al servicio de la Administración, contratados por ésta, con dicho carácter, de acuerdo con la legislación laboral que les será plenamente aplicable.

Otro personal que comprende: Funcionarios de empleo eventual -ejercen funciones expresamente calificadas de confianza o asesoramiento especial; funcionarios de empleo interino -por razón de necesidad o urgencia, ocupan plazas de plantilla en tanto no se provean por funcionarios de carrera-; Funcionarios de plazas no escalafonadas -categoría a extinguir por la Ley 30/1984-; Contratados administrativos y personal vario -contratado en régimen de derecho administrativo.

Todos los trabajadores de las bibliotecas de los Museos Estatales pertenecen a las dos primeras categorías, donde se establecen varios niveles que dependen de la titulación exigida para cubrir la plaza: Grupos A, B, C, D y E para los funcionarios; niveles 1, 2, 3, 4, 5 y 6 para los contratados laborales. Hay funcionarios de los grupos A (título universitario), B (Título de Grado medio), C (Bachillerato) y D (Graduado escolar) y contratados laborales de Nivel 1, 2, 5 y 6. Pertenecen a los Cuerpos Facultativo y Ayudantes de Bibliotecas, Facultativo y Ayudantes de Conservadores de Museos y Cuerpos Generales de la Administración del Estado.

○ Características de los trabajadores del Sector Público.

Villoria Mendieta y Del Pino Matute (2000), resumen las líneas que definen a los trabajadores del Sector Público en los siguientes términos: 1) el cargo es asignado a funcionarios individuales; 2) están sometidos a relaciones jerárquicas; 3) son nombrados por autoridad competente; 4) están técnicamente preparados para desempeñar su cargo; 5) su relación es voluntaria; 6) tienen seguridad en el trabajo; 7) su dedicación al cargo es plena u ocupa la mayor parte de su tiempo; 8) trabajan dentro de un sistema de carrera; 9) son retribuidos con un salario periódico y poseen beneficios de pensión; 10) son retribuidos de conformidad a su rango; 11) promocionados por antigüedad; y 12) trabajan bajo la protección formal de su cargo. Para los citados autores, el modelo de gestión de los trabajadores del Sector Público está pensada para un modelo de Estado no intervencionista, vinculado a la prestación de servicios esenciales y para una sociedad desarrollada; es autoritaria, ve a los sindicatos con desconfianza y al ejercicio de la autoridad; y se basa en los principios de neutralidad, independencia y eficacia (p. 24).

○ Situación actual.

Las características del Sector Público han generado unas condiciones de trabajo que se perciben, en general, como negativas. Cuando se hace balance de las ventajas e inconvenientes que advierte el empleado de la Administración, las primeras, generalmente se reducen a una: estabilidad en el puesto de trabajo. Siguiendo en la misma línea, Villoria (2000) ha recogido las opiniones de

algunos autores sobre las disfunciones que padece la gestión de recursos humanos en la Administración:

1. Carencia de medios precisos para identificar las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal, especialmente a medio y largo plazo (Mogín, 1991).
2. Inexistencia de auténticas vías de carrera administrativa y de una función directiva profesionalizada (Gutiérrez Ronón, 1987, Mogín, 1991, Samaniego y Díaz, 1995).
3. La excesiva centralización de competencias en los Ministerios horizontales (Mogín, 1991) produce desmotivación en los gestores y e impide la planificación adecuada (Carrillo y Nalda, 1992; Longo, 1995).
4. La inexistencia de una política activa de reclutamiento (Carrillo y Nalda, 1992).
5. La existencia de procedimientos de selección costosos de escasa validez y fiabilidad (Carrillo y Nalda, 1992; Bañón, 1992) y extremadamente lentos (hasta 22 meses para cubrir las plazas una vez que se ha decidido hacerlo).
6. Un sistema de retribuciones poco competitivo y desvinculado del rendimiento (Carrillo y Nalda, 1992; Longo, 1995).
7. Una formación desligada de la detección de necesidades en la organización y de las políticas de personal en su conjunto (Carrillo y Nalda, 1992; Longo, 1995) que no garantiza la transferencia de los conocimientos al sistema de gestión y escasamente dotada.
8. El uniformismo excesivo del sistema (Carrillo y Nalda, 1993).
9. La falta de motivación del personal.
10. La práctica inexistencia de sistemas de evaluación del desempeño.
11. La pluralidad de regímenes jurídicos del personal que realiza funciones semejantes (Sánchez Morón, 1996).
12. El mantenimiento de la apropiación por los cuerpos de burócratas de los procesos de selección, basados, además, en rigor memorístico (Baena, 1984, Bañón, 1978, Beltrán, 1985, Arenilla, 1995).

○ La imagen de la Administración Pública.

El Barómetro del CIS de septiembre de 2000 (Estudio 2.398) se centró en la imagen de la Administración Pública ante los españoles. La primera cuestión es la relevancia que las Administraciones tienen, y las veces que se refieren a ellas en su vida diaria. El 32,9% declara ocuparse de ellas muchas veces y el 77,2%, bastantes. Solo el 6,5% dice prestarle poca atención. La mayoría considera que son mucho menos exigentes de lo que eran antes, pero creen que el grado de exigencia de los demás se ha incrementado mucho. En general, el nivel de satisfacción para con la utilización de los servicios públicos es bastante alta, siendo Correos (59,9%), el transporte urbano (57,1%) y las obras públicas (53,3%) las mejor puntuadas. En el extremo opuesto está la

Administración de Justicia: sólo el 1% de los ciudadanos opina que responde muy satisfactoriamente. No hay cuestiones directas sobre servicios culturales, pero enseñanza y servicios sociales están muy bien puntuados

Figura 52: Relevancia de la Administración Pública para el ciudadano

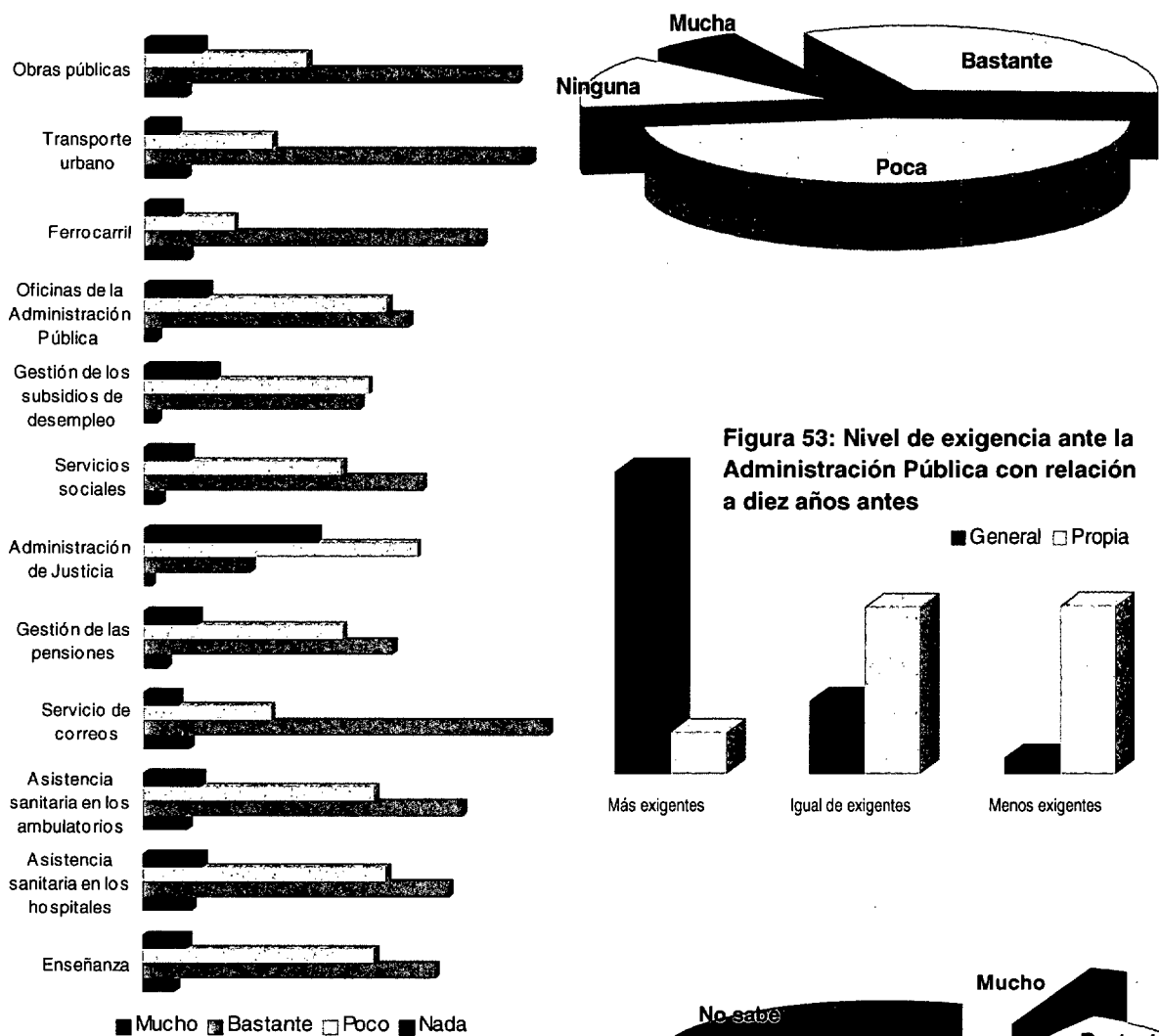
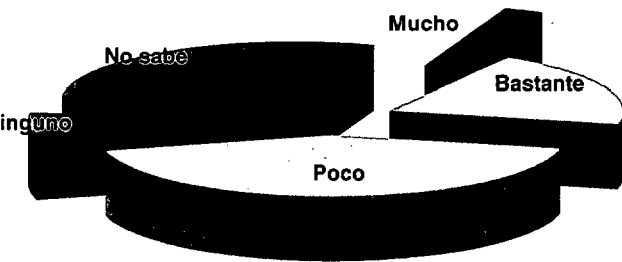
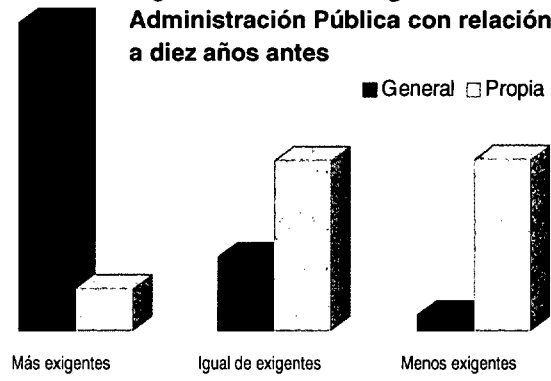


Figura 53: Nivel de exigencia ante la Administración Pública con relación a diez años antes



Pero, sin duda alguna, los mejores resultados corresponden a la idea de la evolución de los servicios públicos: la mayoría considera que han mejorado mucho en los últimos diez años. La que menos, Justicia, que obtiene un 33%; todos los demás rebasan con creces el 40% y en algunos casos, como el de las Obras Públicas, alcanzan hasta el 66,8% de valoración. A pesar de la idea generalizada de que los servicios públicos funcionan mal, la imagen que el ciudadano tiene de ellos es positiva y, ha mejorado en los últimos años.

Otro tópico que se desvanece es la idea de que los ciudadanos desean recortes del gasto público: sólo el 12,3% está a favor de recortes, mientras que el 77,6% está en contra. En cuanto al tipo de servicios, la mayoría (51,5%) está a favor de que se recorten los gastos de Defensa, a considerable distancia de los demás: Obras Públicas, con el 17,7% es el siguiente. Por el contrario, están en contra de los recortes en Sanidad (90,8%) enseñanza (90,3%) y Seguridad Social y pensiones (88,6%). En cuanto a los gastos en Cultura, se encuentra dentro de los valores medios (por debajo de la media pero por encima de la mediana entre los que están a favor de los recortes) y al contrario entre los que están en contra); el 11,2% cree que se debe reducir el gasto público en estos asuntos y el 78,5% cree lo contrario. Creen que se hace poco esfuerzo en investigación 42,2%; el 20,4% considera que se hace bastante esfuerzo y el 29% no sabe. De estas respuestas se deduce que, aunque la cultura no es uno de los servicios considerados por los ciudadanos como uno de los más importantes, no desean que se recorten las inversiones en este campo. Más revelador es, sin duda, la opinión que tienen sobre el esfuerzo en investigación, no tanto por los que lo consideran escaso, como por aquellos que ni siquiera saben que esfuerzo se está haciendo: la ven como algo lejano y que, probablemente, no les afecta.

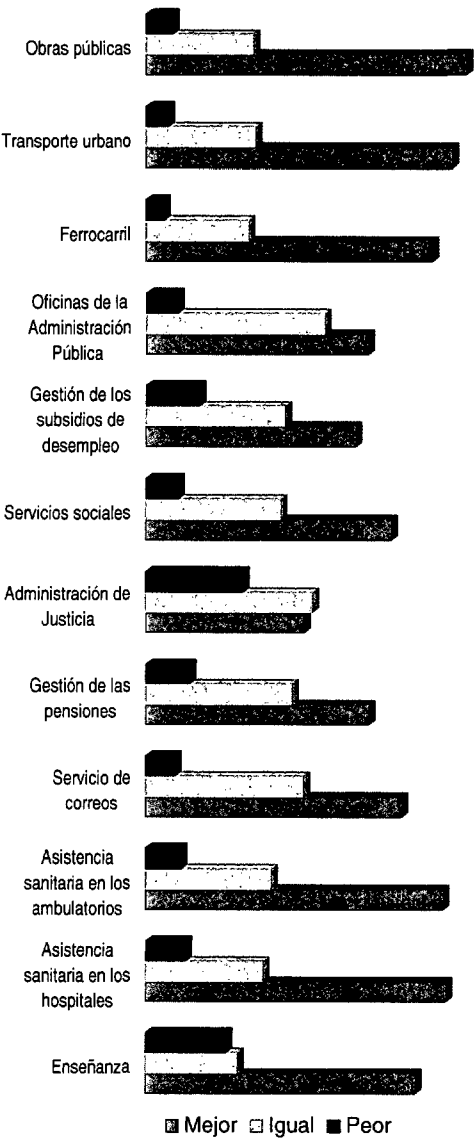


Figura 56: Funcionamiento de los servicios públicos con relación a diez años antes

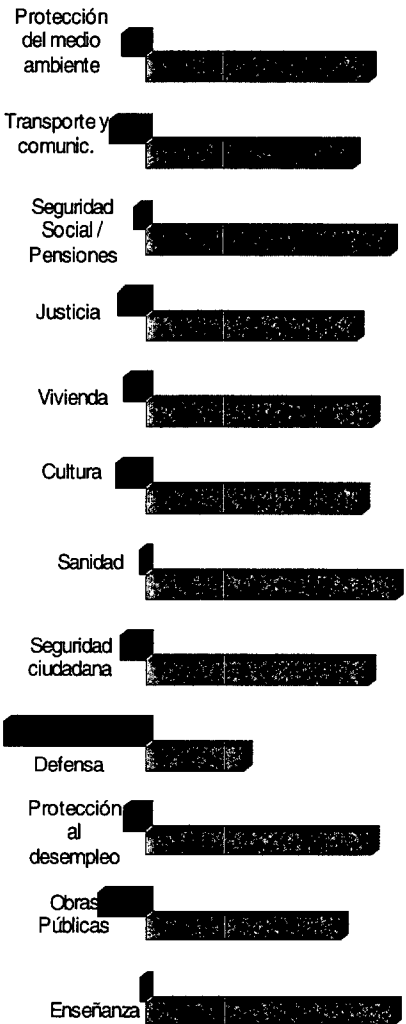


Figura 57: Opinión acerca de la reducción del gasto en los servicios públicos

6.1.2. Museos

Después de la Administración Pública, son los museos los elementos del microentorno que más afectan a las bibliotecas estudiadas, ya que a ellos pertenecen orgánica y funcionalmente, sus misiones y objetivos están íntimamente ligados y tanto sus potencialidades como sus limitaciones están marcadas por ellos.

○ Situación actual.

Aunque no son universales -es decir, no se pueden aplicar a todos los museos-, ni permanentes, sí que son bastante habituales e identifican sus condiciones presentes los siguientes aspectos:

Pasividad de los usuarios. La mayor parte de los museos están concebidos de acuerdo con la idea clásica de lugares dedicados a la conservación y donde los usuarios se limitan a mirar, es decir, mantienen una actitud pasiva -al contrario de lo que ocurre con los usuarios de bibliotecas: algunos autores incluso distinguen entre visitantes y lectores. La excepción a esta norma son los llamados museos interactivos -de reciente aparición-, donde el visitante puede manipular los objetos, y los investigadores, a los que se les permite una mayor aproximación a las piezas tras haber superado una serie de controles, con frecuencia muy selectivos.

Colecciones estáticas. Las piezas que forman las colecciones de los museos suelen encontrarse extremadamente protegidas y componen exhibiciones estáticas y duraderas en el tiempo.

Originalidad de las colecciones. La rareza y originalidad de las piezas es uno de los caracteres que más valor les otorga.

Desconexión entre el profesional y el público. Rara vez los visitantes de los museos tienen oportunidad de acceder a otro tipo de profesionales que no sean auxiliares.

Prioridad a la conservación sobre la difusión. En la mayoría de los museos prevalece el criterio de la conservación sobre cualquier otro y esta característica impregna desde la forma de la exposición a las facilidades y a la investigación externa hasta el criterio de préstamos a otros museos.

Tendencia a la acumulación. La mayoría de los museos se plantean llevar a cabo adquisiciones, onerosas o gratuitas, que completen y amplíen su colección.

Más centrados en las colecciones que en los usuarios. Se otorga primacía a la integridad de las colecciones y su mantenimiento en condiciones óptimas que a su uso, aunque el éxito de un museo se mida por la cantidad de visitas que recibe.

Tendencia a la fragmentación. La mayoría de los museos constituyen la suma de varias células: museos dentro de un museo. Cuando el museo es antiguo esta orientación está mucho más marcada.

Vocación historicista. La mayoría de los museos tienden a presentar un discurso museográfico basado más en el desarrollo histórico que en ningún otro concepto.

Urbanos. La mayoría de los museos se encuentran en las ciudades; sólo una pequeña parte de ellos están en zonas rurales (generalmente museos etnográficos, casas-museos y lugares históricos).

Carácter restrictivo. Con mucha frecuencia no hay actividades para personas con minusvalías, ancianos o niños, no existen guarderías, no hay indicaciones en otros idiomas -incluso en áreas de fuertes corrientes migratorias- y no se facilita la consulta de documentos y bases de datos.

o Problemas más habituales.

Problemas derivados del edificio. La mayor parte de los museos se encuentran en áreas urbanas, generalmente en el centro, donde el precio del suelo es muy caro y los edificios son antiguos: casi todos los Museos Estatales tienen estas características. Con frecuencia, presentan también problemas de infraestructuras y acceso (como es el caso, por ejemplo, del Museo Sefardí y la casa del Greco en Toledo). La antigüedad del edificio lleva aparejadas escasez de espacio, falta de adecuación a las necesidades actuales y malas condiciones de habitabilidad y seguridad. Además, hay que añadir instalaciones nuevas: cableados, sistemas de alarmas y prevención, climatizadores... Una gran parte de estos inmuebles son edificios históricos, protegidos por la Ley, y las reparaciones y adaptaciones deben realizarse de acuerdo a la normativa vigente, que afecta a la Administración central, autonómica y local. A menudo la necesidad de solucionar problemas urgentes -y no siempre con los recursos indispensables para ello- han ido acumulando multitud de reparaciones, pequeñas obras y modificaciones que, a la larga, han terminado por desvirtuar completamente el edificio. Muchos museos son lugares con malas condiciones cuyas modificaciones son muy caras. No hay que olvidar el papel que tiene el edificio en la misión del museo, ni su influencia la imagen que proyecta. No es fácil lograr el equilibrio entre edificio y colección: existen colecciones magníficas en edificios mal acondicionados que desmerecen la exposición permanente (como es el caso del Museo Arqueológico Nacional) y edificios singulares que eclipsan su contenido (el Museo Guggenheim de Bilbao).

Problemas de mantenimiento. Los museos están encargados de conservar sus colecciones íntegras y en condiciones óptimas, lo que exige contar con unos requisitos mínimos de seguridad y mantenimiento :desde sistemas anti-hurto hasta humidificadores. El mantenimiento de estos equipos es muy caro, a menudo agravado por las deficientes condiciones del edificio.

Incluso en museos de nueva planta, problemas tan elementales como el de la calefacción están mal resueltos (así sucede en el Museo Nacional de Arte Romano de Mérida).

Desarrollo de las colecciones. La mayoría de los museos aspiran a completar sus colecciones mediante nuevos ingresos, pero no disponen del espacio necesario para su exhibición, por lo que terminan guardando en sus almacenes tanto o más que lo que exponen. Las adquisiciones de piezas museográficas suelen ser muy caras, pero ningún museo considerar cerrada su colección.

Definición del discurso museográfico. qué quiere contar y cómo contarlo. Tanto el mensaje como su forma puede adoptar diferentes características, mediatizadas tanto por la concepción ideológica de los profesionales como por los recursos con los que se cuenta. La falta de medios -entre ellos las lagunas de la colección, que se señalaban antes- predispone en ciertos casos a que se adapten las colecciones al discurso y no al contrario.

Difusión versus conservación. Los estatutos del ICOM responsabilizan a los museos de las funciones de conservar y difundir, para garantizar la permanencia de los testimonios materiales de la humanidad a fin de permitir su acceso a las generaciones venideras. Sin embargo, un régimen demasiado conservacionista podría llegar a impedir el acceso de las generaciones actuales y no es raro que se plantee tal problema: está en el fondo de la política de préstamos, de la selección de piezas que se exhiben y de los programas de restauración.

Normalización. La ausencia de sistemas de normalización es uno de los más graves problemas que arrastran los museos. Es muy difícil garantizar el intercambio de información sin normas unificadoras. La multiplicidad de los fondos museográficos, lo complicado de su tratamiento y la desconexión entre las diferentes clases de museos han propiciado la inexistencia de programas de normalización: no es que cada museo tenga su propia norma, es que para la misma operación existen diferentes sistemas dentro de cada museo. El ICOM presenta una propuesta de normalización (<http://www.icom.org/afridoc/html/normes/sh/sh2.html>) de la que ofrece dos versiones, para museos de Ciencias Humanas y de Ciencias Naturales, basadas en la gestión de las colecciones africanas, pero no informa sobre su grado de aceptación, nivel de aplicación y resultados.

Escaso desarrollo tecnológico. La expansión de las nuevas tecnologías en el tratamiento documental de la información, que incluye imágenes y sonido ha propiciado que las tendencias en determinadas instituciones (bibliotecas, archivos y museos) tiendan a converger, pero, el desigual nivel entre instituciones, y los problemas de normalización la dificultan. Internet, que tantas expectativas ha despertado, no se ha convertido aun en el campo de expansión que se espera y la presencia de museos en la red es escasa y deficiente.

Personal. Si los problemas de personal son siempre los más graves en cualquier organismo, suele agudizarse en las unidades de la Administración. Los museos -al menos los españoles- padecen una grave carencia de personal y es necesaria la actualización de muchos de sus efectivos humanos. Formar a un especialista en museos es labor de muchos años de estudio y experiencia.

Sistemas de gestión. La falta de programas de gestión científica es un problema común a las instituciones de carácter cultural de titularidad pública. Pocos museos disponen de un Plan Estratégico (en España, sólo el Museo Guggenheim lo ha hecho público), no se evalúa el entorno ni se analizan tendencias y aún son escasos los estudios de usuarios (un excelente ejemplo de estos es el que se llevó a cabo en el Museo Arqueológico Nacional, bajo la dirección de doña Ángela García Blanco). Aunque el ICOM tiene en su página web (www.icom.com) un programa de planificación estratégica bastante bien concebido que, sin embargo, no se toma como modelo en la mayoría de los museos.

○ Situación internacional de los museos.

Aunque a lo largo de toda la historia y en todas las comunidades humanas se ha practicado el coleccionismo, el museo es una institución más ligada a la civilización occidental que a otras donde, frecuentemente existe como una realidad importada. Además, si crear un museo requiere disponer de una considerable cantidad de recursos económicos, humanos y de equipo, mantenerlo es una tarea francamente cara que no todas las sociedades están en condiciones de afrontar. Además, los museos no son siempre vistos como organismos útiles a la sociedad - incluso en países desarrollados-, por lo que la inversión en este campo no siempre se entiende como un gasto justificado.

Las grandes concentraciones de museos se dan, casi exclusivamente, en los países europeos: la Unión Europea -15 países- agrupa el 54,85% de todos los museos del mundo; junto a los restantes países de Europa (45 en total) llegan a alcanzar el 67,07%. Más lejos se encuentran el grupo de países de América del Norte (Estados Unidos y Canadá), y posteriormente Japón y Australia. Esto no excluye la existencia de algunos muy notables en otros países (Brasil, México, Colombia, Argentina, Egipto, Turquía, etc.), que cuentan con magníficos museos pero están a gran distancia de los países antes citados y, sobre todo, no disponen de los mismos recursos para su atención y desarrollo. Aún más llamativo es el análisis de los datos proporcionales: mientras en la Unión Europea hay un museo por cada 17.301 habitantes, en el conjunto de Europa cada 72.576, en América cada 90.629, en la zona de Australia, Nueva Zelanda y las islas del Pacífico cada 151.287, en África cada 1.050.589 y en Asia cada 1.265.351 personas. País por país, las diferencias aún son más notables, pero en este caso no siempre se debe a la abundancia de museos, sino a la escasez de habitantes: Estados Unidos -el país con más museos del mundo-, tiene uno cada 40.804 habitantes;

Francia, el segundo país del mundo en número de museos, tiene un museo cada 10.509 habitantes, mientras que Finlandia tiene uno por cada 6.410, y Liechtenstein, uno cada 3.200. A veces, ambas variables se conjugan: Guinea Bissau tiene un museo cada 20.500.000 habitantes, mientras que Austria cuenta con uno por cada 6.809.

También es muy desigual la asistencia de los visitantes a los museos. Aunque no existen censos fiables en todos los lugares, en los países anglosajones (especialmente Estados Unidos y el Reino Unido) el número de visitantes de museos supera al de asistentes a eventos deportivos; por el contrario, los países del sur de Europa, la asistencia a museos es mucho menor. Tradicionalmente se considera que la mayoría de los visitantes de los museos son turistas, por lo que se aprecia la oferta museística como uno de los mayores atractivos con que puede contar un país; aunque esta apreciación es cierta, también lo es que los flujos procedentes del turismo se concentran de forma casi exclusiva en los grandes museos y los museos históricos, mientras que rara vez visitan los museos pequeños y medianos, sea cual sea el atractivo o la originalidad de estos. Así, la mayor parte de los turistas que visitan Madrid, no es que aprovechen para ver el Museo del Prado, es que esta visita es el motivo de su viaje; esto ocurre también en Bilbao, con el Museo Guggenheim; los mismos turistas rara vez se acercan a ver otros museos mucho menos conocidos, aunque la oferta sea igualmente -o más- atrayente, como es el caso del magnífico Museo de Bellas Artes de la capital vizcaína. Millones de visitantes visitan cada año la Acrópolis de Atenas; sólo unos pocos entran en el museo que está situado en el mismo recinto.

Un fenómeno registrado en los últimos años ha sido la aparición y proliferación de los museos de la ciencia y de la técnica, la mayoría de los cuales ofrecen al visitante la posibilidad de participar activamente -los llamados museos interactivos- y no limitarse a ser un simple espectador. Sea por su carácter abierto, por la aportación didáctica o por las peculiaridades de su colección, son museos que han disfrutado de una excelente acogida por parte del público y que han encontrado con facilidad instituciones dispuestas a correr con su patrocinio, sea por la imagen que proyectan o por su relación con sus actividades empresariales.

Finalmente, hay que destacar el espectacular crecimiento del número de museos y del interés por ellos -siempre hablando de países occidentales-, posiblemente, fruto de un nivel educativo más elevado y de la mal llamada cultura del ocio. Además, las redes de comunicación ofrecen unas posibilidades hasta ahora impensables, para llevar los museos a cualquier punto del globo, permitiendo así dos vías de atracción: la publicitaria -atrae al visitante que conoce el museo en la red y desea conocerlo en la realidad- y la virtual, que lleva el museo a aquellos que, de otra forma, no tendrían jamás oportunidad de visitarlo. Ciertamente, la respuesta de los museos ante Internet es muy desigual y, en muchos casos, decepcionante: parece que todavía no han sido capaces de explotar ni una pequeña parte de lo que la red les ofrece. Sin embargo, esta nueva situación abre un campo de

posibilidades, aún sin explorar, que, sin duda alguna, cambiará el concepto de museo en los próximos años.

○ La situación actual de los museos españoles.

Las fuentes consultadas no se ponen de acuerdo en el número de museos existentes en España. Según *Museums of the World*, el número total es de 1.410; para *el Anuario Social de España 2000*, elaborado por La Caixa, el total es de 1.192; *Museos y Colecciones de España*, de Sanz-Pastor, relaciona 1.300; el *Mapa de Infraestructuras, Operadores y Recursos Culturales* (MIOR) censa un total de 1.275. Este documento, refiriéndose a la obra de Sanz-Pastor, recoge las causas de tal diversidad de resultados:

"...este universo de 1.300 colecciones e instituciones museísticas resulta ilusorio. Existe un buen número de referencias que son meras colecciones privadas, sin un régimen de visita estable ni unos mínimos de tratamiento técnico-administrativo de los fondos; exposiciones de bienes eclesiásticos en parroquias, etc. "museos" creados por municipios o entidades locales que no están, o no han estado nunca, abiertos al público; museos que aún estando abiertos al público no tienen ningún tipo de infraestructura interna para la documentación, investigación y conservación de sus fondos"

"Al no existir ninguna normativa técnica respecto a la definición de un "museo", ni un sistema de registro administrativo, no es posible precisar el porcentaje de centros que merecen consideración real"

A continuación, el MIOR señala que el último cuestionario de actualización llevado a cabo por la Subdirección General de los Museos Estatales antes de la elaboración del Mapa, sólo fue respondido por el 25% del total de los centros consultados; un porcentaje similar respondió a la encuesta de la Secretaría General Técnica para la elaboración de la base de datos sobre museos de la Subdirección general de Estudios y Publicaciones. Teniendo en cuenta estas condiciones, se decidió aceptar el Mapa de Infraestructuras, Operadores y Recursos Culturales como referencia y añadir los museos que se han abierto -o reabierto- en los años transcurridos desde su aparición. Con este sistema se llegan a contar hasta 1.302, que es la cifra que finalmente se ha decidido aceptar para este trabajo, aunque conviene tener presente las limitaciones que señala el MIOR y que, la mayoría de las cuales, aún siguen vigentes.

○ Distribución territorial de los museos españoles.

La distribución de los museos por Comunidades Autónomas, en términos absolutos es muy desigual; la Comunidad con mayor número de museos es Cataluña que, con 311 museos, reúne casi la cuarta parte del total nacional (23,89%). Le siguen Castilla-León (138 museos, el 10,6%), Valencia (128 museos, 9,83%) y Madrid (114 museos, 8,76%). Los que menos tienen son Cantabria (12 museos, 0,92%), La Rioja (13 museos, el 1,08%) y Navarra (14 museos, el 1%). Castilla-León es también la Comunidad que más museos tiene por cada 100.000 habitante: 5,42; le siguen Cataluña

(5,03), y Aragón (4,93). La media de habitantes por museos en España es de 27.660. En cuanto al número de museos en relación con la superficie de cada comunidad, la mayor densidad es la de Madrid, con 14,13 museos por 1.000 Km²; le siguen Cataluña (9,55) Canarias (8,52) y Baleares (8,38).

Es interesante señalar que, cuando una Comunidad tiene un mayor número de museos de una determinada titularidad suele tener menos en otras. Así por ejemplo, en aquellos lugares donde la Iglesia es propietaria de muchos Museos (67 en Castilla-León), disminuyen los municipales (sólo 14 en la misma Comunidad); la proporción se invierte en Cataluña (134 municipales y 47 eclesiásticos). La mayoría de los Museos canarios son propiedad de los Ayuntamientos y los Cabildos Insulares, mientras que la Iglesia sólo tiene tres. La mayoría de los Museos de Madrid son de la Administración Central y los Ayuntamientos apenas son propietarios del 10%. Es decir, que unas organizaciones tienden a cubrir el campo que las otras han descuidado.

o Distribución temática.

La mayoría de los museos españoles son de carácter histórico (28,19%), seguidos de cerca por los de Arte (24,04%); mucho más lejos se encuentran los etnográficos (14,52%) y los de ciencias (13,52%); hay un 9,98% de museos religiosos, un 4,52 de museos militares y el resto (5,30%) está compuesto por museos de carácter diverso. En esta clasificación se pone de manifiesto la clara tendencia historicista de los museos españoles –común a los museos europeos– y la preferencia por el arte. La mayoría de los museos de nueva creación son de este tipo: (Centro de Arte Reina Sofía, Museo Guggenheim, Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo, Museo Thyssen-Bornemisza, Instituto Valenciano de Arte Moderno, Museo de Arte Contemporáneo de Cataluña, Casa Encendida...), aunque no siempre (Casa de las Ciencias, Activa, Museo de las Peregrinaciones). También queda patente el peso de la Iglesia y, en menor medida, el ejército, como dueños de patrimonio histórico.

o Titularidad.

El MIOR clasifica los museos españoles por su titularidad en 7 apartados: Administración General del Estado, Comunidades Autónomas, Diputaciones provinciales, Ayuntamientos, Iglesia Católica, Fundaciones y asociaciones privadas y Particulares. Según esta clasificación la distribución por titularidad es la siguiente:

Museos de la Administración del Estado. La Administración del Estado es propietaria de 190 museos (el 14,60% del total) que se reparten de la siguiente forma:

1. *Museos de competencia exclusiva del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte* (25).

Organismos Autónomos, o pertenecientes a organismos autónomos (3). Tienen rango de Dirección General y autonomía de funcionamiento.

Subdirección General de Museos Estatales. Agrupa a los Museos dependientes del antiguo Ministerio de Cultura que no son Organismos Autónomos. Se dividen a su vez en:

Museos Fundacionales (5): procedentes de legados testamentarios de particulares, con diferentes situaciones jurídicas y que no alcanzan la categoría de museo nacional.

Museos-Centros de Investigación (2): tienen gestión compartida con el Departamento de Monumentos y Arqueología (actualmente integrada en el Instituto de Patrimonio Histórico Español). Su función primordial es la de fomentar los estudios en su especialidad.

Museos Nacionales (10): se denominan así a los grandes museos clásicos, generalmente de antigua creación y cuyas colecciones representan valores patrimoniales de interés nacional.

Otros (5): yacimientos arqueológicos o monumentos con Museo incorporado.

2. *Museos transferidos a las Comunidades Autónomas* (79). Son entidades de titularidad estatal, pero cuya gestión ha sido transferida a las Comunidades Autónomas. Además de los museos propiamente dichos pueden encontrarse, a veces como anexos y otras como centros independientes, monumentos o yacimientos arqueológicos visitables gestionados por un museo cabecera o que incluyen en su recorrido salas de exposición. Los museos transferidos a las Comunidades Autónomas fueron creados en su día por la Administración Central, que tuvo mayor presencia en aquellas zonas donde las instituciones locales o regionales tuvieron menor actividad; de ahí el reparto irregular de este tipo de museos.

3. *Museos dependientes de otros Ministerios* (46). Los Ministerios de Defensa, Economía y Hacienda, Fomento, Justicia, Interior y Asuntos Exteriores tienen Museos de titularidad propia y gestión directa. Entre estos Ministerios ocupa un lugar destacado el de Defensa, con 34 museos.

4. *Museos del Centro Superior de Investigaciones Científicas* (7). Son generalmente *museos* de carácter científico que complementan la red básica de museos.

5. *Museos de Patrimonio Nacional* (26). Forman parte de monumentos de gran valor histórico a los cuales complementan, o que están considerados ellos mismos como museos, sin que lo sean propiamente (Monasterio de El Escorial, Palacio Real, Palacio de La Granja, etc.)

6. *Varios*. Reales Academias (4), Banco Exterior de España (1), Banco de España (1) y Patronato de la Alhambra (1)

Museos de competencia exclusiva de las Comunidades Autónomas (62 museos; 4,76%). Aunque no son muchos los museos de titularidad directa de las CCAA, ya que sólo se incluyen en esta categoría museos creados, promovidos y gestionados por los Gobiernos Autonómicos, son

los que más han crecido y, probablemente, así seguirá siendo en el futuro -junto con los municipales y de las Fundaciones-, ya que las competencias en materia de cultura están transferidas a las administraciones autonómicas casi en su totalidad.

Museos dependientes de Diputaciones y Cabildos Insulares (84 museos; 6,45%). Creados y mantenidos a expensas de las Diputaciones Provinciales y que han conservado su estatus. Su presencia es especialmente importante en aquellas zonas donde la actividad de estas instituciones era fuerte (Navarra, Aragón, Cataluña, Canarias).

Museos municipales (398 museos; 30,57%). Son el grupo más numeroso dentro de los museos españoles. Un gran número de pequeños y medianos museos españoles son propiedad de los Ayuntamientos que, en unos casos los han creado y en otros se han hecho cargo de ellos cuando la institución fundadora no ha podido sostenerlos; también existen casos de museos creados a partir de un legado testamentario a favor del municipio, generalmente concedido por un vecino ilustre o coleccionista más o menos notable. El tamaño, riqueza de los fondos e interés de los museos municipales es muy variable.

Museos de la Iglesia (282 museos; 21,66%). También son numerosos los museos propiedad de la Iglesia Católica, de tamaño, fondos e interés diverso. No siempre son de arte sacro: hay colecciones de manuscritos, etnológicas, hechos a partir de las piezas traídas por los misioneros de diferentes partes del mundo (como es el caso del Museo Oriental de Valladolid o el Museo Africano de Madrid), etcétera, pero lo son la mayoría y se encuentran situados en lugares de culto a menudo, formando parte de ellos.

Museos de Fundaciones (114 museos; 8,76%). Algunas fundaciones culturales o benéficas disponen de museos de diferente envergadura, que se rigen por los propios estatutos fundacionales. A veces el mantenimiento es conjunto con las Administraciones Públicas. Son muy frecuentes en los países anglosajones, pero no en España, donde están haciendo notar su presencia de forma lenta, pero decisiva: dos de los museos más notables de los abiertos en los últimos años son museos de este tipo (Museo Thyssen-Bornemisza y Museo Guggenheim-Bilbao).

Museos Privados (123 museos; 9,45%). Generalmente tienen su origen en colecciones privadas o legados testamentarios (casas-museos de personajes célebres). Muchos de ellos tienen apoyo institucional y la gestión es conjunta; en algunos casos es arriesgado darles la categoría de museo ya que se trata de colecciones privadas que no se abren al público con regularidad y carecen de cualquier tipo de instalaciones o recursos complementarios.

Varios (49 museos; 3,76%). Un pequeño número de museos no se integra en ninguno de los apartados anteriores. Suelen ser museos de propiedad compartida o de titularidad estatal transferidos a organizaciones diferentes de las autonómicas (Comunidades religiosas, Institutos, etc.)

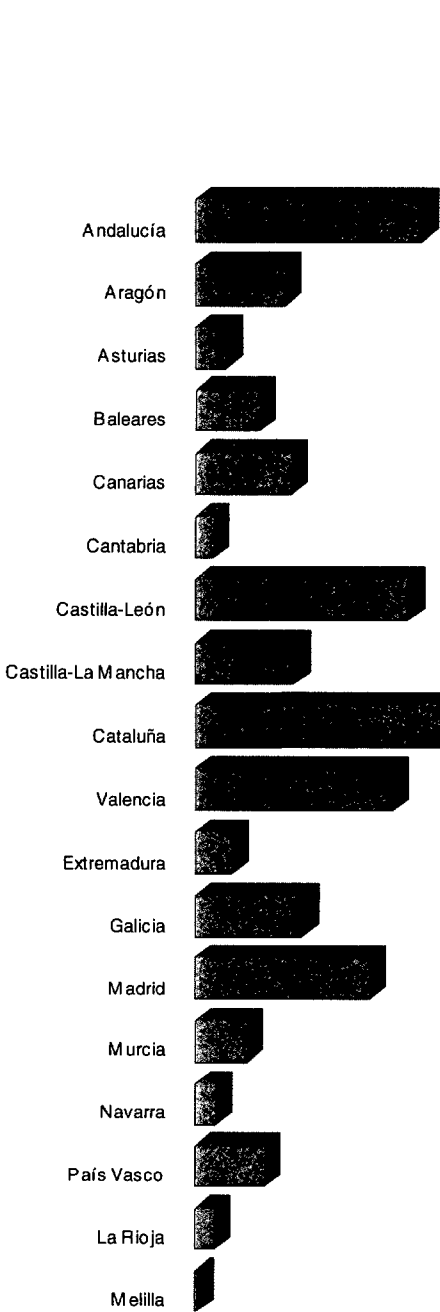


Figura 59: Distribución de los museos por Comunidades Autónomas

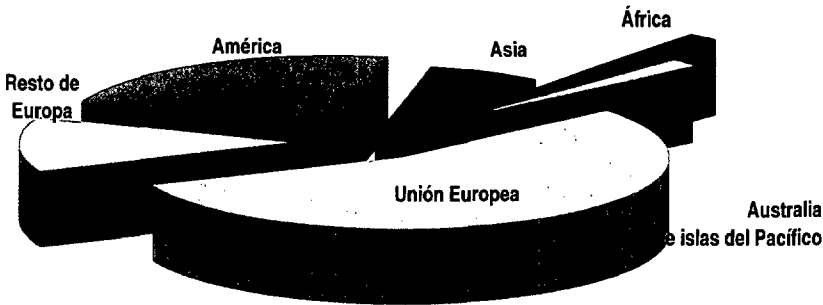


Figura 58: Distribución geográfica de los museos

Figura 60: Distribución de museos según su especialidad

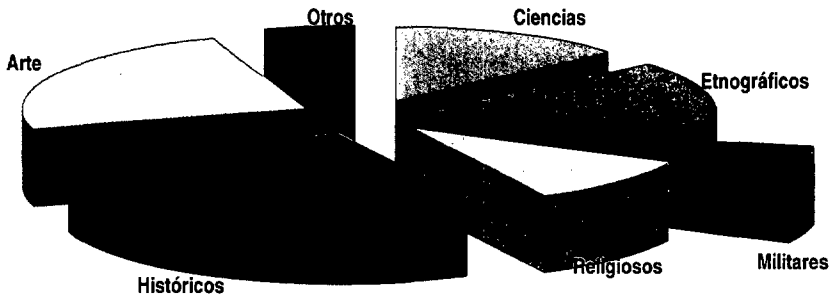
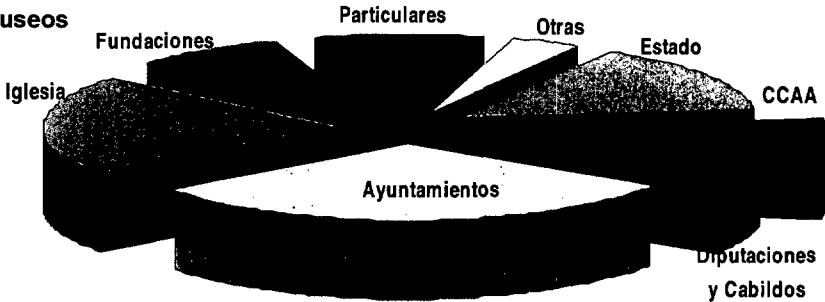


Figura 61: Titularidad de los museos españoles



○ El Sistema Español de Museos.

El Sistema Español de Museos se creó por el Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, que probó el Régimen de Museos de Titularidad Estatal, en su Título II, artículos 26 y 27. Según manifiesta el propio Real Decreto, con su establecimiento *"se pretende establecer cauces de cooperación para consolidar y desarrollar la actividad de las instituciones públicas o privadas que lo integren y posibilitar la adecuada coordinación y comunicación entre las mismas"*. Forman parte del Sistema Español de Museos las siguientes instituciones:

Los Museos de titularidad estatal adscritos al Ministerios de Educación, Cultura y Deporte.

Los Museos Nacionales no incluidos en el apartado anterior.

Los Museos que tengan especial relevancia por la importancia de sus colecciones y que se incorporen mediante convenio con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte oída la correspondiente Comunidad Autónoma.

Según afirma la propia normativa se constituye con el objeto de fomentar la cooperación entre los Museos e institutos que lo integran, para *"la documentación, investigación, conservación y restauración de los fondos, así como para las actividades de difusión cultural y de perfeccionamiento de su personal"* (Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos, 2000). El Sistema Español de Museos no ha alcanzado el desarrollo que cabría esperar de él, probablemente, por causa de no haber dispuesto de funciones y normativa desde el principio; en la primera época (1989-1990) se utilizó casi exclusivamente como fuente de subvenciones; a finales de 1992 había 25 museos inscritos en el Sistema y la Junta Superior de Museos frenó la admisión de nuevas solicitudes, en espera de disponer de normas y disposiciones concretas para su gestión. El MIOR señalaba las siguientes directrices para el desarrollo de dicha normativa:

- "1) El desarrollo detallado de los elementos organizativos y administrativos que dispone el Reglamento de Museos.*
- 2) El establecimiento de un "registro" de museos, es decir, de unos requisitos mínimos para el reconocimiento oficial de los centros y su adhesión al Sistema Español de Museos.*
- 3) La estructuración armónica de los sistemas regionales de museos con el Sistema Español y*
- 4) El establecimiento de una "Comisión Coordinadora" del Sistema Español de Museos, esencialmente técnica, que debata asuntos de interés común y ofrezca e imponga directrices de actuación."*

Actualmente, forman parte del Sistema Español de Museos las siguientes instituciones: 27 museos de Andalucía, 8 de Aragón, 2 de Asturias, 10 de Baleares, 7 de Canarias; 1 de Cantabria, 32 de Castilla-León, 20 de Castilla-La Mancha, 11 de Cataluña, 2 de Ceuta, 6 de Valencia, 4 de Extremadura, 10 de Galicia, 53 de Madrid, 2 de Melilla, 5 de Murcia, 2 de Navarra, 1 del País Vasco y 1 de La Rioja.

o Los Museos Estatales.

Son los de gestión directa del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte que dependen de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales. Están en la frontera entre microentorno y sistema, ya que las bibliotecas forman parte de ellos. Se caracterizan por ser propiedad del Estado español, que los administra y gestiona en régimen de exclusividad, financiados a cargo de los Presupuestos Generales del Estado, dependen de la Subdirección General de los Museos Estatales, y no son organismos autónomos, servidos por miembros del Cuerpo Facultativo y Ayudantes de Conservadores de Museos, sin perjuicio de que en ellos presten sus servicios otros profesionales, han sido creados a partir de disposiciones oficiales y las colecciones -y casi todos los edificios- están declaradas Monumentos Histórico-Artísticos. Además de estas características, que afectan a los aspectos legales, todos ellos presentan ciertos rasgos comunes:

Son de antigua creación. La mayoría de los Museos Estatales fueron creados entre el año 1838 -Arte Romano de Mérida- y 1980 -Arqueología Marítima de Cartagena y el de la Ciencia y la Tecnología, de Madrid. De la primera mitad del siglo XIX proceden 2 museos (el 11%); 3 son de la segunda mitad (algo más del 16%); 10 museos son de la primera mitad del siglo XX (más del 55%); y sólo 3 se han fundado en la segunda mitad del XX, los tres en un intervalo de 16 años, y uno de ellos -Museo Sefardí- teóricamente creado en 1887. Los dos primeros museos creados son fruto de gobiernos liberales moderados: el de Escultura de Valladolid nace para acoger el arte sacro tras la desamortización de Mendizábal en 1836. Los dos siguientes -Arqueológico Nacional y Artes Decorativas-, aunque abiertos en la época de Amadeo de Saboya, tienen su origen en las medidas de fomento del reinado de Isabel II; el de Reproducciones Artísticas abre sus puertas en plena Restauración, durante una época relativamente próspera y en un año muy tranquilo tras las Guerras Carlistas. Pasarían 34 años hasta que se volviera a abrir otro, pero en los 23 años siguientes se crean 7: los tres primeros aparecen de nuevo en una época de relativa prosperidad y de gran actividad intelectual; otros 3 lo hacen en medio de una fuerte crisis política y económica provocada por las Guerras de África (dos de ellos de la Dictadura de Primo de Rivera); el último es obra de la política cultural de la II República. Apenas terminada la Guerra Civil se abren 3 museos, lo que, teniendo en cuenta el estado en que se encontraba el país, debió suponer un considerable esfuerzo. Ya no se crearían más hasta 1964 (el Sefardí, creado sobre el papel en 1887); los dos últimos son de 1980, cuando España se encontraba en plena transición política, económica y social.

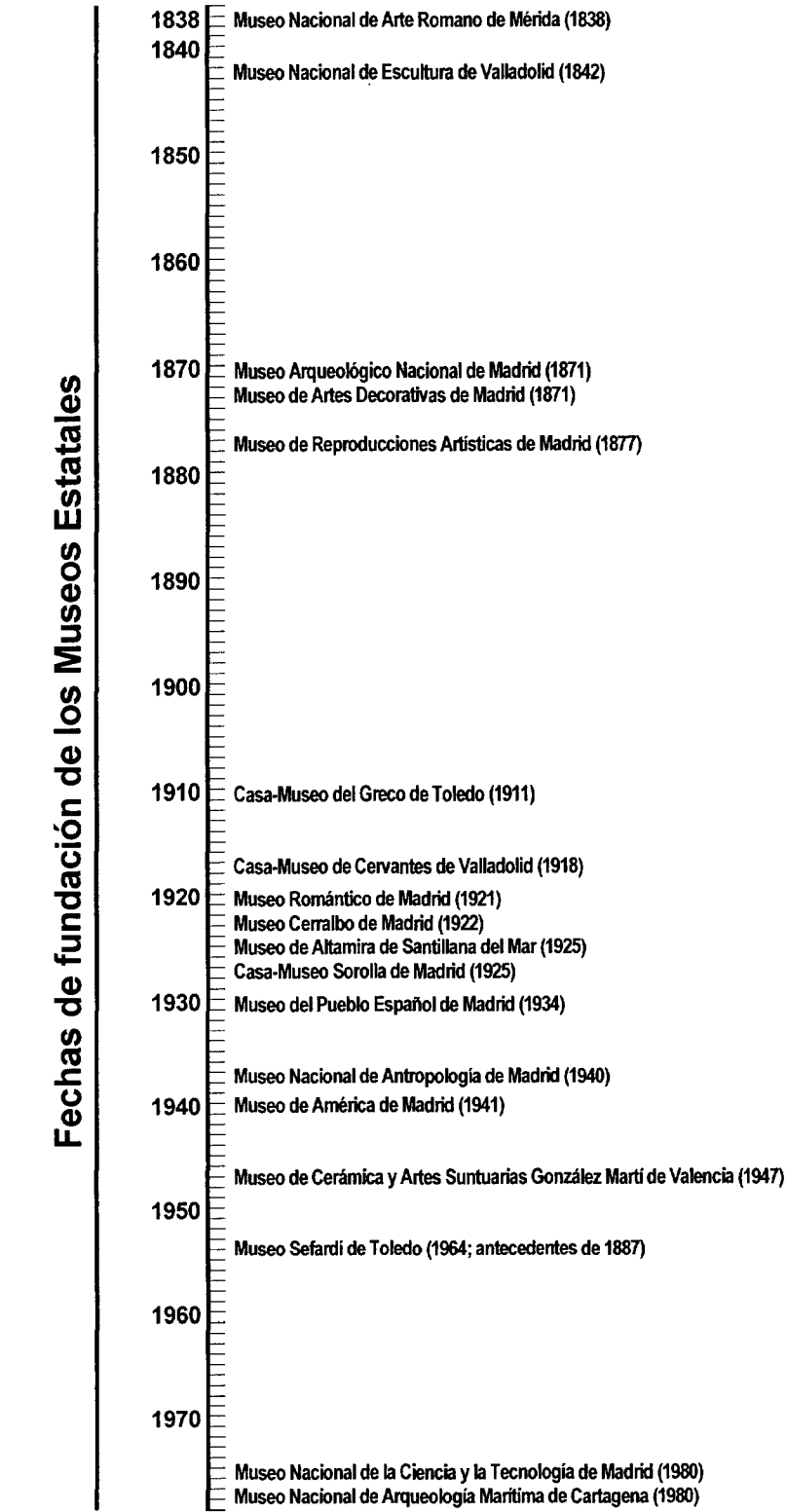


Figura 62: Creación de los Museos Estatales

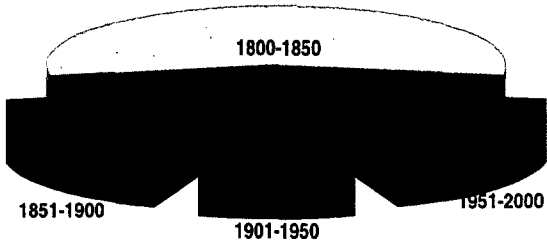
Poseen colecciones muy ricas. Excelentes colecciones de arqueología romana (Arte Romano), escultura española (Escultura de Valladolid), etnología española (Pueblo Español) cerámica (Cerámica y Artes Suntuarias), arqueología y etnología americana (América), o arte, documentos y costumbres judeo-hispánicas (Sefardí). Los fondos del Arqueológico Nacional son magníficos y cuenta con las colecciones del Marqués de Cerralbo, Marqués de Salamanca (la mejor colección de vasos griegos de Europa, detrás del British Museum), Siret, Martínez Santalaolalla o Várez Fisa, el grupo escultórico del Cerro de los Santos, el puteal de La Moncloa, la Dama de Baza, la Dama de Elche, el Tesoro de Guarrazar, la corona de Recesvinto o las piezas procedentes de las excavaciones de Nubia y Herakleópolis Magna, así como la mejor colección numismática de España. Tienen excelentes colecciones de artes decorativas y suntuarias tanto españolas como extranjeras (Artes Decorativas, con una de las mejores colecciones de arte de Extremo de Oriente, escaso en España), de antropología física, yacimientos prehistóricos (Altamira), o arqueología submarina. Hay tres casas-museos consagradas a las obras del artista (Sorolla), la recreación de la época con muebles originales (Cervantes) o ambas (Greco), y un museo de época con una extraordinaria colección de documentos y vestigios de los años del Romanticismo español.

Disponen de recursos complementarios para la investigación, exhibición y conservación de las colecciones: bibliotecas, talleres, laboratorios, salas de actos y otras instalaciones.

La entrada no es gratuita, pese a lo cual son deficitarios: reciben un volumen de visitantes relativamente bajo. El museo que tiene un mayor índice de ingresos es el Museo Sefardí de Toledo (35.063.919 pesetas; 5.492,22 €); seguido del Museo Nacional de Arte Romano de Mérida 22.011.825 pesetas; 131.807,34 €); ambos se encuentran en provincias. Les siguen el Museo Arqueológico Nacional con 21.877.188 pesetas (131.001,13 €) y la Casa-Museo del Greco, que obtuvo 18.535.400 pesetas (110.990,4 €). Del resto, ninguno llega a los diez millones de pesetas: cuatro de ellos no han ingresado nada. La media de ingresos anuales es de 6.850.568 pesetas (738.383,53 €), cifra es algo más alta que el sueldo medio de un profesional del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos con nivel 26, con lo que los ingresos de los museos no alcanzan siquiera para cubrir los gastos de personal.

Tienen horario restringido. Sólo dos museos (el Museo Arqueológico Nacional, con 60 horas y el Museo Nacional de Antropología con 51:30 horas) tienen un horario semanal superior al horario laboral de la Administración Pública (37:30 horas); la media de apertura es de 35 horas semanales y el horario más frecuente es de 34 horas. Además, se prefiere el horario de mañana al de tarde y, cuando hay horario partido, se termina a las 18 horas. Estos horarios hacen difícil el acceso para las personas que trabajan o estudian, ya que coinciden con sus propios horarios. Los domingos, todos los museos adelantan sus horas de cierre.

Tienen problemas de adaptación: Actualmente hay cuatro museos cerrados (tres de ellos cerrados, además, desde hace años y sin previsión de apertura a corto o medio plazo) y está previsto que cierren otros dos más, por obras. Desde sus fundaciones respectivas, los Museos Estatales han sufrido al menos 23 cierres totales por obras, traslados o reformas de diversos tipos. Hay 16 cambios de sedes documentados: los de Antropología y Reproducciones Artísticas han conocido 4 sedes; el de Escultura de Valladolid ha conocido 3 cambios y acaba de afrontar el cuarto para proceder a obras de remodelación en su edificio.



6.1.3. Clientes

Según el Diccionario de uso del español, cliente es, *"respecto de una persona, otra que utiliza sus servicios profesionales"*. El diccionario ideológico de la lengua española es más preciso: *"Respecto al que ejerce alguna profesión, persona que utiliza sus servicios, y respecto de un comerciante, comprador habitual"*; en estos términos lo considera también el Diccionario ilustrado de la lengua española. La palabra cliente procede del latín *cliens -tis*, que tenía el significado de "protegido por un patrón"; aunque tal significado ha ido evolucionando hacia contenidos de carácter más comercial, no se ha perdido completamente, ya que los clientes adquieren el derecho a una atención especial, y a ellos se reservan las relaciones más importantes. Los clientes justifican la razón de ser de cualquier empresa o institución, que sin ellos carecería de sentido. Siguiendo estas definiciones, se consideran clientes de una institución a las personas físicas o jurídicas que utilicen sus servicios, consuman sus productos, o que pudieran hacerlo en un momento dado, independientemente de que sea de forma onerosa o gratuita. Así pues, se pueden clasificar a los clientes como reales (hacen uso de servicios y productos) y potenciales (pueden hacerlo en un momento dado).

Entre cliente y patrón siempre hay una relación de reciprocidad: el cliente adquiere bienes o servicios a cambio de una compensación económica o de otro tipo. Sin embargo, esta relación de reciprocidad puede ser muy variable, teniendo en cuenta que *"cuando un consumidor adquiere un servicio aparece una relación de dominancia y un compromiso, variables ambos, para continuar la relación de intercambio"* (Grande Esteban, 2000, p. 44). La relación dominancia-compromiso puede ser de elevada dominancia y bajo compromiso, de elevado compromiso y baja dominancia, dominancia y compromiso elevados o dominancia y compromiso bajo. Es fácil precisar cuáles son los clientes reales de cualquier biblioteca, ya que generalmente se encuentran registrados de uno u otro modo (carnets de lector, controles de entrada, resúmenes estadísticos, etc.). La mayor parte de las veces, el usuario de una biblioteca deja muestras de su perfil a través de los documentos que solicita, de los servicios que usa o de las preguntas que formula: es fácil precisar el nivel de dominancia y compromiso entre la biblioteca y el usuario. Mucho más difícil es determinar el perfil de los visitantes de los museos, de los cuales apenas se conoce más que su número -excepto que expresamente se le formulen preguntas concretas, cosa que solo se hace excepcionalmente-: son usuarios pasivos, frente a los usuarios activos de las bibliotecas. Pero tanto en los museos como en determinadas bibliotecas (es el caso de las especializadas) resulta extraordinariamente complejo precisar cuántos y cómo son sus clientes potenciales, por las siguientes razones:

La definición de cliente, limitada tanto por la misión de institución como por la política de accesibilidad que se desarrolle. Son clientes potenciales todas las personas interesadas en cualquiera de los campos que cubren las instituciones, lo que equivaldría a considerar como tales a la

Humanidad entera. Un criterio más restrictivo lo limita a los que puedan utilizar *in situ* los servicios de la institución, opción que deja fuera de consideración todo el desarrollo virtual que ofrecen museos y bibliotecas de desarrollo cada vez más notable. Finalmente, cabría considerar como usuarios potenciales sólo a los especialistas de cada campo, lo que implica dos problemas: la definición del propio concepto de "especialista" y la exclusión de todo el público que solo tenga un interés esporádico.

Escasez de estudios de usuarios. Ni en España ni en el extranjero se han llevado a cabo estudios de usuarios de bibliotecas de museos, aunque haya algunos trabajos esporádicos y muy fragmentarios, que permiten trazar el perfil aproximado de los clientes actuales, pero no de los potenciales.

Investigación y divulgación. El conflicto no resuelto entre el enfoque "investigador" o "divulgativo" de los museos, lastra de manera muy grave la delimitación de los usuarios de la biblioteca. En general, se considera que debe ser un recurso especializado, utilizado exclusivamente por los investigadores: sin embargo, no existen causas objetivas para que tal recursos no pueda ser utilizado por un público más amplio.

Ante una situación de semejante complejidad, y teniendo en cuenta la amplitud de los usuarios del sector, es imprescindible recurrir a la segmentación del mercado, estableciendo la tipología de los clientes en razón de sus características, necesidades (explícitas e implícitas) y demandas (que no siempre coinciden con las necesidades). La segmentación del mercado se basa en la cualidad, más que en la cantidad, pero es conveniente disponer de información cuantitativa para poder calcular sus dimensiones (Gimbert, 1998). Es posible distinguir dos grandes grupos de clientes: los que llamaremos especializados y los no especializados. Ambos tipos de clientes buscan información especializada, ya que es la clase de información que ofrecen estas bibliotecas: son los perfiles de los clientes los que responden a la clasificación.

○ Clientes especializados.

Responden a un perfil preciso, directa y permanente relacionado con el contenido de las bibliotecas: profesionales cualificados o en formación (estudiantes), cuyas demandas habituales de información coinciden con la oferta de las bibliotecas y que acudirán de forma continuada. Estas características determinan una relación de baja dominancia (el cliente no domina) y compromiso alto (está interesado en continuar la relación).

Profesionales de museos

Técnicos superiores de museos. Forman los cuadros directivos de los museos y sobre ellos recae la responsabilidad de organizar y gestionar, definir los objetivos y administrar los recursos: Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, a los procedentes de otros cuerpos que

desarrollen tareas directivas o de alta especialización, y a todos aquellos, titulados o no, que se ocupen de trabajos similares. Se calcula que en España el número de Técnicos Superiores de Museos está en torno a los 500. Demandan servicios de información directa, especialmente de referencia, y necesitan información para la documentación de las colecciones y la investigación, por lo que suelen ser consumidores de publicaciones periódicas y literatura gris. Aprecian los productos documentales de carácter terciario (boletines de sumarios, índices, etc.) y los recursos de normalización documental (thesauros, normas ISO, etc.).

Técnicos de grado medio de museos. Profesionales con formación de grado medio que se ocupan de tareas técnicas especializadas, complementarias a las desarrolladas por los Técnicos Superiores: Cuerpo de Ayudantes de Museos y personas que llevan cabo tareas similares. Se calcula que en España el número de Técnicos de grado medio en los museos está en torno a los 300, pero probablemente es una estimación escasa. La demanda de información es similar a la de los Técnicos Superiores.

Documentalistas. Profesionales encargados de gestionar y procesar la documentación de los museos (excepto la documentación directa de las colecciones, es decir, el inventario, registro y catalogación de piezas): archiveros y bibliotecarios que pertenecen a los cuerpos de Facultativos y Ayudantes de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos, y por todas aquellas personas que llevan a cabo tareas similares a las estos. En toda España no llegan a doscientos. Demandan información sobre la gestión de bibliotecas y archivos, formación de usuarios y procesos técnicos; son los que más utilizan los servicios en línea, y aprecian los recursos en red (bibliografías, foros, listas de distribución, etc.).

Otro personal técnico: restauradores, diseñadores, fotógrafos, etc. Llevan a cabo tareas de muy diverso carácter y tiene formación muy cualificada. Es difícil precisar su número, pero se estima en torno a los 300 en toda España. Sus demandas son también muy variadas y pueden ir desde la información sobre nuevas tecnologías hasta los sistemas de normalización de colores.

Docentes y estudiantes

Profesores y estudiantes universitarios. Es el que demanda información más variada: bibliografías acumulativas y corrientes, catálogos en línea, índices, thesauros, vaciado de publicaciones periódicas, acceso en red, boletines de sumarios y novedades, difusión selectiva de la información y actividades complementarias. El alumnado de las carreras de Humanidades, ha experimentado un crecimiento continuado en los últimos seis años: del 9,45% en el curso 1994-1995 al 11,36% en el curso 1999-2000. La mayoría de los estudiantes de Humanidades se concentra en Cataluña, con 31.902 estudiantes (especialmente en la Universidad de

Barcelona), seguida de Andalucía (30.300) y Madrid (22.913) y los grupos más pequeños son los de La Rioja (597), Navarra (742) y Cantabria (935). Las bibliotecas de los Museos Estatales se encuentran, además de en Madrid y Cantabria, en comunidades que cuentan con un número de estudiantes muy variable: Valencia (16.182), Castilla-León (11.858), Murcia (4.504), Castilla-La Mancha (3.649) y Extremadura (2.374).

Profesores y estudiantes no universitarios. Es difícil delimitar su perfil de usuario por lo heterogéneo del grupo, desde niños de muy corta edad hasta estudiantes de niveles superiores, pero presentan ciertos rasgos comunes: son clientes no habituales, y tanto la dominancia como el compromiso, son bajos. La forman los siguientes grupos:

Enseñanza infantil y primaria, a partir de tres años. Uno de los grupos que más visitan los museos. Las bibliotecas de los museos rara vez los acogen como lectores, pero sí pueden establecer servicios complementarios a las visitas y actividades del museo. Necesitan mucho espacio y tareas sencillas y de poca duración. En los últimos niveles pueden acceder a determinados manuales y obras de divulgación y es posible disponer una pequeña colección de obras infantiles y juveniles relacionadas adecuadas a sus necesidades, tanto para divulgación como para hacer trabajos de equipo. Los profesores de este nivel de enseñanza sí pueden convertirse en clientes habituales de las bibliotecas, ya que disponen de material adecuado para la preparación de su trabajo y su propia formación.

Enseñanza secundaria. Los alumnos de esta etapa de la enseñanza pueden encontrar en las bibliotecas documentación especializada de gran utilidad, además, utilizarán los instrumentos básicos de búsqueda y recuperación de información en cualquier soporte. Estas bibliotecas son igualmente recursos muy útiles para sus profesores.

Enseñanzas superiores no universitarias. Son aquellas para las que se precisa haber completado el bachillerato pero no se imparten en universidades. Suele tratarse de enseñanzas muy específicas y con un alto grado de profesionalización: escuelas militares, marina y aviación civil, educación física, etc. Por las características de este tipo de enseñanza, sus alumnos sólo son esporádicamente clientes de las bibliotecas de museos y la demanda de información y servicios es muy variada.

Enseñanzas no regladas. Trazar un perfil del estudiante de enseñanzas no regladas y de sus demandas de información es prácticamente imposible, por su diversidad, pero hay tres grupos de especial relevancia para las bibliotecas de museos:

Opositores. Las personas que se preparan para ingresar en los cuerpos de Facultativos y Ayudantes de Conservadores de Museos, de personal investigador del Consejo Superior de Investigaciones Científicas y de determinadas plazas de enseñanza superior son clientes habituales de las bibliotecas de museos.

Necesitan manuales especializados, obras de referencias, legislación, los números más recientes de las publicaciones periódicas, e instrumentos de búsqueda y recuperación de la información sobre cualquier soporte. En el caso de Conservadores y ayudantes, necesitan disponer, además, de catálogos de subastas. Las pruebas de ingreso al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos para la Administración Central suelen convocarse una vez al año y a ellas se presentan una media de doscientas personas; las del Cuerpo de Ayudantes tienen las convocatorias más espaciadas, y el número de candidatos suele ser más alto. A estas convocatorias hay que añadir las de las Comunidades Autónomas y la Administración Local.

Autodidactas. En el campo de las Humanidades hay muchas personas que se forman por su cuenta por su cuenta. Necesitan instrumentos que le ayuden a sistematizar el trabajo: obras de referencia, manuales, documentación auxiliar, cronologías, cuadros sinópticos, atlas históricos....

Actualización profesional. Un gran número de profesionales necesitan actualizar sus conocimientos y capacidades. Presentan demandas de información precisas y sólo requieren orientación en la búsqueda de determinados documentos. Consumen una gran cantidad de publicaciones periódicas y literatura gris; en los últimos tiempos, también comienzan a utilizar Internet.

ÁREA DE CONOCIMIENTO	Catedráticos Universidad	Titulares de Universidad	Catedráticos Esc. Univ.	Titulares de Esc. Univ.	TOTAL
Antropología Social	24	95		5	124
Arqueología	18	63	1	0	82
Arquitectura y Tecnología de Computadores	37	145	8	164	354
Biblioteconomía y Documentación	12	68	9	31	120
Ciencias y Técnicas Historiográficas	22	48		4	74
Composición Arquitectónica	24	66	1	5	96
Ciencia Política y de la Administración	39	85	1	7	132
Comunicación Audiovisual y Publicidad	26	106		7	139
Construcciones Arquitectónicas	47	64	19	195	325
Dibujo	30	150	14	56	250
Didáctica de la Expr Musical, Plástica y Corporal		0	0	10	10
Didáctica de la Expresión Plástica	5	14	29	138	186
Didáctica de la Lengua y la Literatura	5	23	63	259	350
Didáctica de las Ciencias Sociales	5	15	31	118	169
Escultura	13	102		14	129
Estética y Teoría de las Artes	8	39		4	51
Estudios Árabes e Islámicos	13	81	0	2	96
Estudios Hebreos y Arameos	7	18		2	27
Expresión Gráfica Arquitectónica	18	64	16	210	308
Expresión Gráfica en la Ingeniería	19	73	28	298	418
Filología Griega	39	116		3	158
Filología Latina	48	186		9	243
Filosofía	82	215	13	31	341
Geografía Humana	42	144	6	35	227
Historia Antigua	36	123	1	21	181
Historia Contemporánea	75	256	14	49	394
Historia de América	16	73		5	94
Historia de la Ciencia	14	48		4	66
Historia del Arte	86	346	7	33	472
Historia del Derecho y de las Instituciones	42	77		7	126
Hist. IPensamiento y Movimientos Sociales	6	20			26
Historia e Instituciones Económicas	55	106	29	46	236
Historia Medieval	37	154	2	7	200
Historia Moderna	46	171	10	19	246
Lengua y Cultura del Extremo Oriente		1		2	3
Lógica y Filosofía de la Ciencia	22	96		2	120
Paleontología	18	66	4	3	91
Pintura	29	131		33	193
Prehistoria	37	123		3	163
Proyectos Arquitectónicos	29	88		25	142
Sociología	74	260	41	141	516
Teoría e Historia de la Educación	57	165	45	71	338
Total	1262	4284	392	2078	8016

Tabla VIII: Profesorado universitario por especialidades que hacen uso de los fondos de las bibliotecas de los Museos (año 1998)

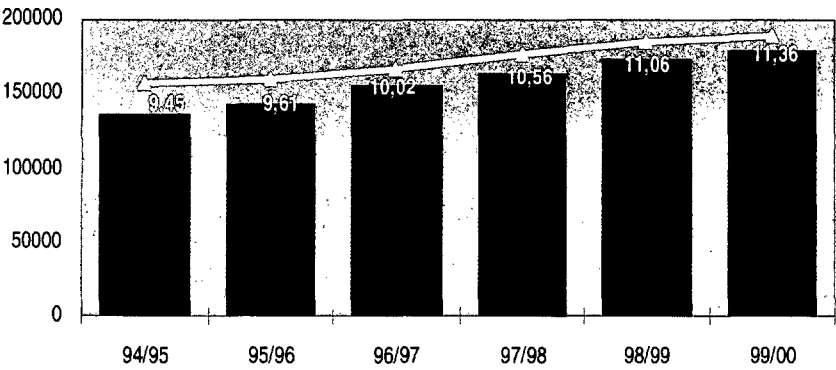


Figura 66: Evolución de los alumnos universitarios de Humanidades

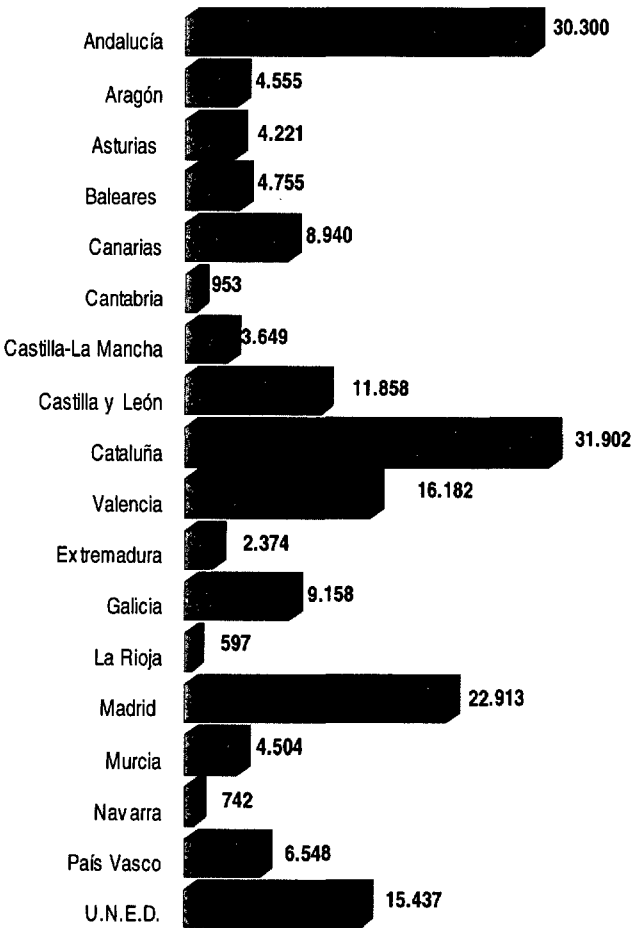


Figura 67: Alumnos universitarios por Comunidades Autónomas

Enseñanzas no universitarias				
Enseñanzas regladas	Primaria	Preescolar	Profesores	58.592
			Alumnos	1.096.677
		Básica	Profesores	218.785
			Alumnos	3.137.278
	Secundaria	Profesionales	Profesores	65.312
			Alumnos	1.028.261
		No profesionales	Profesores	162.889
			Alumnos	2.443.343
	Superiores	Enseñanzas superiores no universitarias	Profesores	2.199
			Alumnos	47.159
Enseñanzas no regladas	Opositores Autodidactas Actualización profesional Estudiosos Otros	Sin cuantificar		

Tabla IX: Alumnos y profesorado no universitario

Investigadores.

Los usuarios de este grupo son los que requieren una información más actual y especializada, así como los mejores instrumentos de búsqueda y recuperación de la información. Aprecian todos los servicios, formulan desideratas y, sobre todo, reclaman libre acceso a los fondos y normas de uso lo más abiertas posible. La definición del término "investigador" es una de las cuestiones más complejas de precisar, dificultad que se agudiza cuando se trata de bibliotecas especializadas. Con frecuencia se ven instituciones que en sus normas indican claramente que "permiten el acceso a investigadores" pero que, en la práctica, nadie sabe exactamente a quien se refieren. El Diccionario del uso del español dice que investigador es "el que investiga", aunque, particularmente se aplica "a la persona que se dedica a la investigación científica", y entiende que investigar es "hacer gestiones o diligencias para llegar a saber cierta cosa" (Moliner, 1984, p. 165); exactamente el mismo significado le concede el Diccionario Ideológico de la lengua española, de Casares. El Diccionario ilustrado de la lengua española detalla un poco más cuando dice que investigar es, además, "Profundizar en el estudio de una disciplina" (Gili Gaya, 1990, p. 625). El Petit Robert delimita aún más: la investigación (recherche) es, además de otras cosas, "le travail, , les travaux faits por trouver des connaissances nouvelles, pour étudier une question"; "ensemble de travaux, des activités intellectuelles qui tendent à la découverte de connaissances et des lois nouvelles" (Robert, 1986, p. 1.623). El Webster's Dictionary solo añade el carácter de "sistemático" a esta definición. La acepción más amplia no soluciona el problema de la diferenciación de los investigadores ya que cualquiera que utilice la biblioteca para conocer algo

(es decir, todo el mundo) será investigador. La definición más restrictiva exige unas condiciones tan taxativas que sólo un escasísimo grupo de lectores sería considerados así.

En España, se consideran investigadores profesionales a los miembros del cuerpo de investigadores del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) que tienen reconocida tal estatus. Además, existen equipos de investigadores en las Universidades y otras instituciones que llevan a cabo trabajos de investigación de manera más o menos continuada: no se trata tanto de "investigadores profesionales", sino de profesionales que se ven obligados a investigar (médicos, profesores, ingenieros, químicos, etc.). En cuanto a los investigadores del CSIC, no todos pueden considerarse clientes habituales de las bibliotecas de los museos, ya que no siempre coinciden los fondos de estas con los intereses de aquellos, pero incluso los investigadores de las ramas más alejadas utilizan esporádicamente sus servicios, ya que a veces necesitan información relacionada con sus líneas de investigación (por ejemplo, los efectos de una planta en el proceso de momificación, el uso de los metales en la Prehistoria, la evolución de un instrumento óptico, etc.). Los centros de Investigación del Consejo Superior de Investigaciones Científicas cuyas especialidades coinciden total o parcialmente con las que cubren las bibliotecas de los Museos Estatales son las que se relacionan a continuación:

Centros e institutos de investigación. Área de Humanidades y Ciencias Sociales

Centro de Humanidades (CH)

Centro de Información y Documentación Científica (CINDOC)

Escuela Española de Historia y Arqueología en Roma (EEHAR)

Escuela de Estudios Árabes (EEA)

Escuela de Estudios Hispanoamericanos (EEHA)

Historia Colonial y Moderna de América

Historia Contemporánea de América

Institución Milá y Fontanals (IMF)

Departamento de Estudios Medievales

Departamento de Musicología

Departamento de Historia de la Ciencia

Laboratorio de Arqueología

Archivo de Etnografía y Folklore de Cataluña

Instituto de Análisis Económico (IAE)

Instituto de Economía y Geografía (IEG)

Departamento de Demografía

Departamento de Economía

Departamento de Geografía

Instituto de Estudios Gallegos 'Padre Sarmiento' (IEGPS)

Instituto de Estudios Sociales Avanzados de Andalucía (IESAA)

Instituto de Filología (IFL)

Departamento de estudios Árabes

Departamento de estudios Hebraicos y Sefardíes

Departamento de Filología Bíblica y de oriente medio

Departamento de Filología Greco-Latina

Instituto de Filosofía (IFS)

Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento (INGENIO)

Instituto de Historia (IH).

Departamento de Prehistoria

Departamento de Historia Antigua y Arqueología

Departamento de Historia Medieval

Departamento de Historia Moderna

Departamento de Historia Contemporánea

Departamento de Historia de América

Departamento de Historia del Arte

Departamento de Historia de la Ciencia

Departamento de Historia de la Iglesia

Instituto de Historia de la Ciencia y Documentación "López Piñero" (IHCD)

Instituto de la Lengua Española (ILE)

Departamento de Antropología

Departamento de Literatura Española

Departamento de Lengua Española

Instituto Histórico Hoffmeyer (IHH)

Unidad de Políticas Comparadas (UPC).

Unidades asociadas

Universidad Pompeu Fabra: Grupo de Ética y Estética. Instituto de Filosofía

Universidad del País Vasco: Arqueología de la Arquitectura. Instituto de Historia Grupo de Arqueología Tardoantigua y Medieval.

Museo de Arqueología de Cataluña. O.A. del Conjunto Monumental De Ampurias.

Escuela Española de Historia y Arqueología

Universidad de Alicante. Grupo de Economía Teórica. Instituto de Análisis Económico (CSIC).

Universidad de Valladolid. Instituto de Historia (CSIC). Instituto de Historia de La Ciencia.

Universidad del País Vasco. Grupo de Filosofía de la Ciencia. Instituto de Filosofía (CSIC).

Universidad de Salamanca. Departamento de Filosofía, Lógica y Filosofía de la Ciencia. Instituto de Filosofía (CSIC).

Universidad Politécnica de Madrid. Grupo de Métodos Estadísticos aplicados al Medio Ambiente. Instituto de Economía y Geografía (CSIC).

Universidad Jaume I de Castellón. Centro de Investigaciones de América Latina (CIAL). Instituto de Historia (CSIC)

Universidad Publica de Navarra. Departamento de Geografía e Historia (Área De Historia Medieval). Institución Milá y Fontanals (CSIC).

Universidad de Sevilla. Grupo de Ciencia, Tecnología d Sociedad. Instituto de Filosofía (CSIC).

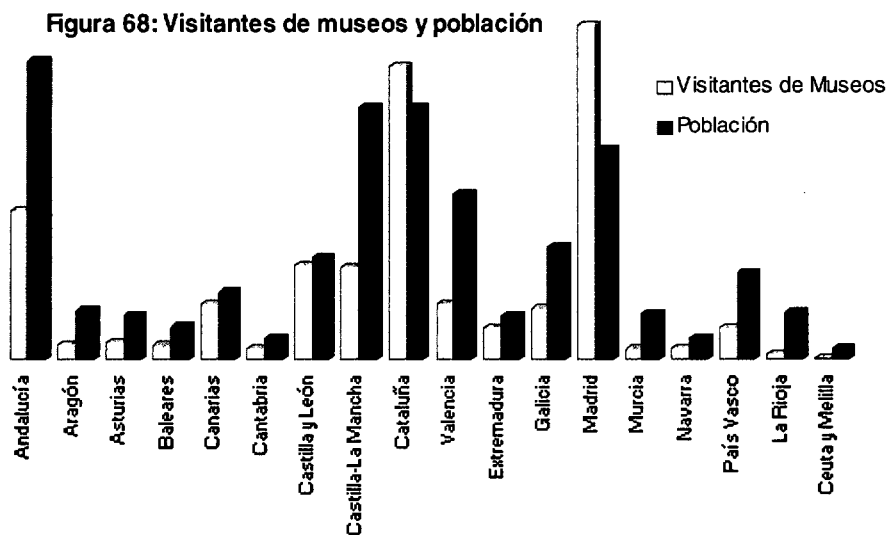
No es fácil calcular el número de investigadores especializados en Humanidades que forman la plantilla de investigadores del CSIC, ya que existen varios tipos de perfiles y, además, el número total varía constantemente debido a los investigadores visitantes, profesores asociados, estudiantes en prácticas, becarios, miembros de proyectos de áreas diversas, etc. La plantilla total del CSIC se estima en 3.600 investigadores, de los que, entre el 10 y el 15% son de Humanidades, Filología y ciencias relacionadas. A ello hay que sumar los que trabajan en Documentación. En términos generales, se estima que el personal del CSIC que, en razón de su trabajo puede tener interés en los documentos de las bibliotecas de los museos está en torno las 800 personas.

○ Otros profesionales.

Grupo bastante amplio y heterogéneo, compuesto por profesionales de diversas áreas: periodistas, fotógrafos, decoradores, publicistas, anticuarios, peritos y tasadores de obras de arte, coleccionistas, galeristas, diseñadores gráficos, escritores, etc. Las necesidades de información de cada uno de ellos es muy variada: manuales de divulgación a colecciones de grabados y estampas, acceso a Internet, reprografía, manuales y obras de referencia especializadas o generalistas, publicaciones periódicas, folletos antiguos, etc. Buscan información muy definida y suelen tener problemas con la forma de encontrarla y manejarla

○ Clientes no especializados.

No responden a un perfil determinado. Para analizar este grupo es preciso segmentarlo por condiciones socioculturales: la edad, el estatus socioeconómico, el nivel cultural.... Los usuarios no especializados son visitantes generalmente esporádicos, con los que establece una relación de clientelismo de baja dominancia y bajo compromiso, pero muy abundantes. Para conocer mejor el perfil del usuario no especializado, conviene considerar que la mayor parte de estos son también visitantes de los museos, por lo que, los estudios de usuarios de museos son una valiosa fuente de información para conocerlos.



El hábito de visitar museos no está muy extendido en España: sólo en Madrid y Cataluña el número de visitantes de museos supera el número total de habitantes. Si además, se tiene en cuenta que un elevado porcentaje de visitantes de museos son foráneos, se comprobará que no se alcanza ni la media de una visita al año. En las Comunidades donde se encuentran los Museos Estatales, sólo

Castilla-León y Extremadura (además de Madrid) tienen un índice relativamente alto de visitas con relación al total de la población; el de Castilla-La Mancha y Murcia es realmente escaso.

6.1.4. Competencia

La competencia de una institución la forman aquellas otras instituciones que ofrecen iguales o similares servicios en condiciones parecidas y al mismo público objetivo. Para considerar competencia real, se han de cumplir tres condiciones: a) que coincidan en la oferta; b) que coincidan en los requisitos de la oferta; y c) que coincidan en el público objetivo. La oferta se refiere tanto al tipo de información que ofrecen (especialidad) como a los servicios disponibles. Agrupándolos en grandes bloques, las materias de su especialidad son: Historia, Arte, Arqueología, Etnología y Museología. Más específicamente, cada una de estas áreas se subdivide en otras materias: Prehistoria, Numismática, Antropología Americana, Etnología Sefardí, Historia del Arte, etc. En algunos casos, puede llegar a ser una especialidad muy determinada: Sorolla, El Greco, el Romanticismo, la Cerámica, etc.

Quedan fuera del concepto de competencia los propios museos (no presentan la misma oferta), las bibliotecas públicas y escolares (no la presentan en las mismas condiciones) y las bibliotecas especializadas en otras materias (no se dirigen al mismo público objetivo). Sin embargo, sí son competencia otras bibliotecas de museos, bibliotecas universitarias y bibliotecas especializadas en las mismas o similares materias. La competencia puede ser total o parcial, según que toda la oferta de la biblioteca coincida con las de los Museos Estatales, o sólo una parte -siempre y cuando esta parte sea sustancial. Así, hay pequeñas bibliotecas (como puede ser la Biblioteca de Mitología Clásica de Cubelles, en Barcelona), cuyo contenido entra de lleno en el interés de las Bibliotecas de los Museos Estatales y, por tanto, todo su público objetivo es también el público de estas. En otros casos, como el de la Biblioteca Nacional, compite con ellas en determinados sectores, pero no en otros -hay público objetivo común, pero ambas instituciones cuentan con público objetivo propio.

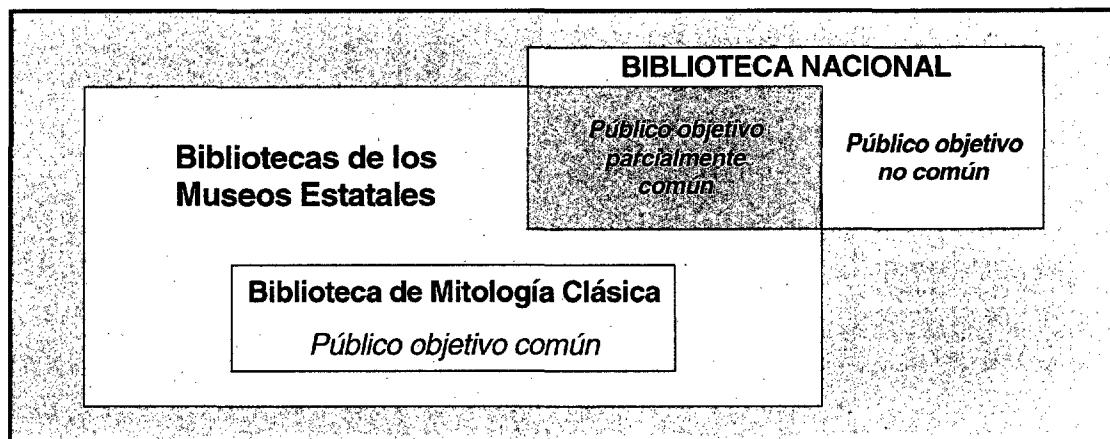


Figura 69: Tipos de concurrencia del público objetivo

Esta situación puede ser recíproca, pero ninguna biblioteca contiene fondos de similares características al grupo de las bibliotecas de los Museos Estatales, por lo que se puede afirmar que la competencia absoluta no existe a la inversa. Es decir, puede haber bibliotecas especializadas cuyos intereses sean total o parcialmente concurrentes con los de las bibliotecas de Museos Estatales; pero los intereses de estas últimas, solo serán parcialmente concurrentes con otras bibliotecas especializadas.

La coincidencia en el público objetivo crea conflicto de intereses, pero también puede ser fuente de colaboración, ya que gran parte de tales intereses son más complementarios que opuestos. Las bibliotecas que compiten de forma más directa con las de los Museos Estatales son españolas: el público objetivo más próximo es también español. Pero no son las únicas: el desarrollo de las nuevas tecnologías y las facilidades de desplazamiento han incrementado las posibilidades de acceso a recursos muy remotos, por lo que es necesario tener en cuenta los productos y servicios que ofrecen otras bibliotecas.

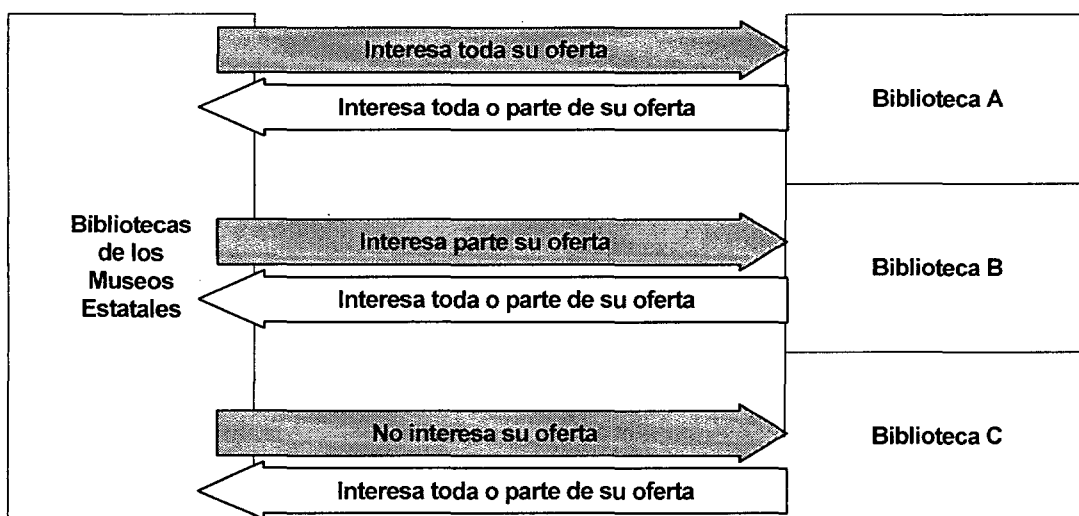


Figura 70: Relaciones de intereses

Cabría considerar a Internet como un fuerte competidor: pero, en realidad, Internet en sí mismo no es más que un instrumento, o, si se quiere, un medio de transmisión de información, un "canal". Son las bibliotecas que ofrecen acceso a través de la red las que compiten con las de los Museos Estatales: al analizar estas, incluyendo los recursos en red, se está ya analizando la competencia que se ejerce a través de Internet. No obstante, se incluye al final un apartado que repasa también los recursos en red, vistos como algo independiente, dada la importancia que este medio tiene para el acceso a la información.

o Las bibliotecas de museos.

El más importante bloque de competidores es el de las bibliotecas de museos. La última edición del Mapa de Infraestructuras, Operadores y Recursos Culturales (MIOR), del Ministerio de Cultura, presenta un censo de 1.260 museos, que según el recuento de Musums of the World, y la actualización de los que se han abierto en los últimos años, ascienden a 1.302. De éstos sólo tienen biblioteca 317, es decir, el 25,15% según las cifras del MIOR y 24,34% en el caso del segundo recuento (a lo que hay que añadir el caso del Museo del Libro que, en vez de museo con biblioteca, es una biblioteca con museo). No existen datos de la mayoría de las bibliotecas en cuanto a fondos, servicios, personal o recursos disponibles; la titularidad depende de diferentes entidades, tanto públicas como privadas, y, en su caso, pueden estar incluidas simultáneamente en el Sistema Español de Bibliotecas y en el Sistema Español de Museos. La legislación y disposiciones que las rigen son muy variadas, lo que dificulta el acceso y dificulta enormemente la disponibilidad de sus fondos y, sobre todo, impide una mayor fluidez, flexibilidad y normalización. En general sus colecciones son muy específicas y a menudo poseen obras de gran rareza o de difícil localización, pero la excesiva fragmentación de estos centros y su situación administrativa convierten en tarea extremadamente compleja cualquier intento de normalización, no sólo en cuanto se refiere al tratamiento técnico de los fondos, sino incluso en cuanto a horario, condiciones de préstamo, sistemas de reprografía, etcétera.

NOTA: Es importante señalar dos circunstancias que pueden prestarse a confusión

- 1: *Algunas de las cifras que aparecen a continuación son diferentes de las que presenta el propio MIOR en los cuadros-resúmenes de sus introducciones. Esta diversidad es sólo aparente, ya que el MIOR no cuenta como museos ciertas instituciones que, sin embargo, sí reconoce como tales en el censo desarrollado: es el caso, por ejemplo, de los lugares arqueológicos o monumentos con Museo incorporado así como los nuevos museos. Por esta razón, se ha preferido siempre elegir estos datos que responden de forma mucho más precisa a la realidad.*
 - 2: *No debe confundirse las características de las bibliotecas de los museos (titularidad, distribución territorial, etcétera) con las de los propios museos, ya que no son las mismas y son precisamente las diferencias entre ellas las que aportan los datos más reveladores.*
-

Distribución territorial de las bibliotecas de museos. Las Comunidades con mayor número de museos son también las que más bibliotecas tienen: Cataluña (311 Museos y 73 bibliotecas), Andalucía (147 museos y 34 bibliotecas), Castilla-León (138 museos y 29 bibliotecas) y Madrid (114 Museos y 31 bibliotecas). Sin embargo, en la relación museo/biblioteca, todas estas comunidades sufren un brusco descenso: Cataluña ocupa el décimo lugar (23,75% museos con bibliotecas) y Madrid el octavo (27,19% de museos con bibliotecas; Andalucía, (23,13%) Valencia (21,09%) y Castilla-León (21,01%) están por debajo de la media nacional en número

de bibliotecas por museo. El segundo bloque -siempre atendiendo al número de museos- está formado por las Comunidades Autónomas de Galicia (70 museos y 26 bibliotecas), Castilla-La Mancha (65 Museos y 18 bibliotecas), Canarias (63 Museos y 11 bibliotecas) y Aragón (59 Museos y 5 bibliotecas). Este grupo presenta unos índices muy dispares en cuanto a la relación museo/biblioteca: Galicia ocupa el cuarto lugar (37,16% de museos disponen de biblioteca), Castilla-La Mancha es la séptima (27,69%) Canarias la decimoquinta (17,46%), muy por debajo de la media nacional, mientras que Aragón es la última (8,47%). El tercer bloque lo componen el País Vasco (46 Museos y 12 bibliotecas), Baleares (42 museos y 8 bibliotecas), Murcia (34 Museos y 13 bibliotecas) y Extremadura (24 museos y 10 bibliotecas). Esta Comunidad es la que tiene un índice más alto de bibliotecas por museos (41,67%), si exceptuamos a Ceuta y Melilla, que son un caso atípico. Asturias ocupa el segundo lugar (40%), Murcia el tercero (38,24%) y el País Vasco el noveno (26,09%). Sólo Baleares está por debajo de la media (19,5%), por lo que podría decirse que este grupo es el primero en la relación museo/biblioteca. Por último aparecen cuatro Comunidades escasamente dotadas tanto de museos como de bibliotecas de museos: Navarra (14 museos y 4 bibliotecas), La Rioja (13 museos y 2 bibliotecas), Cantabria (12 museos y 4 bibliotecas) y Ceuta y Melilla (2 museos y 2 bibliotecas).

Parece lógico suponer que, a mayor número de museos, corresponderá un mayor número de bibliotecas de museos, pero si nos atenemos a la proporción museo/biblioteca, el mayor desarrollo museístico no siempre responde a una mayor dotación de bibliotecas. Las razones de esta desproporción se encuentran en el hecho de que las comunidades con gran tradición museística y bibliotecaria han visto aparecer numerosos museos creados por la Iglesia, los Ayuntamientos, las Fundaciones o particulares, pequeños y con escasa dotación económica, o exposiciones que complementan algún yacimiento arqueológico o lugar histórico. Por el contrario, comunidades peor dotadas de equipamiento museístico, no cuentan más que con los Museos creados por la Administración Central: grandes museos con vocación de centros cabecera de sistemas provinciales o regionales (el caso de Extremadura). A veces, esta función estaba asumida por los museos de las Diputaciones Provinciales y de los Cabildos Insulares o incluso municipales (caso de Murcia).

Figura 71: Distribución territorial de las bibliotecas de museos españolas

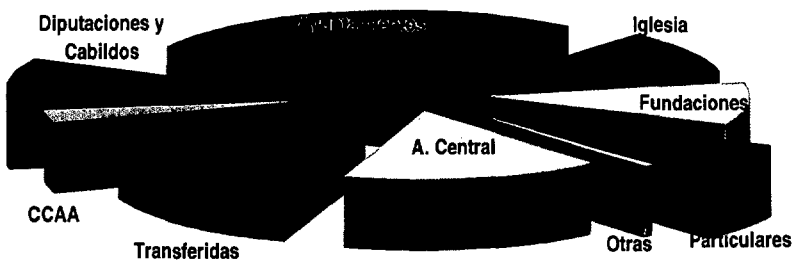
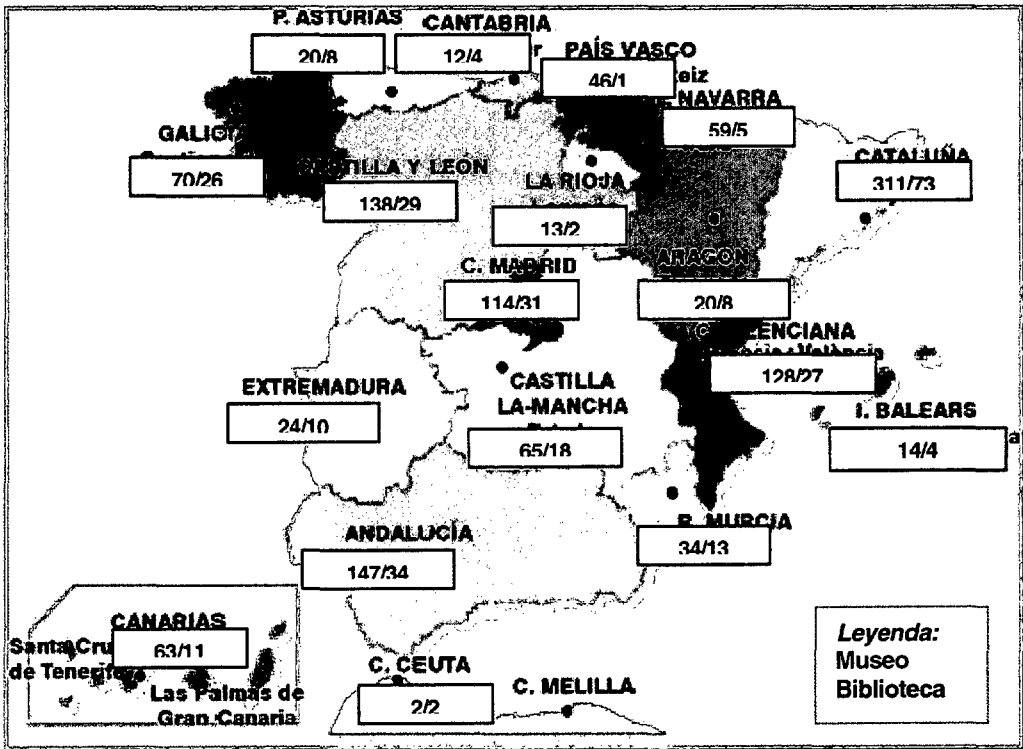


Figura 72: Titularidad de las bibliotecas de museos

La titularidad de las bibliotecas de Museos.

Los Museos propiedad del antiguo Ministerio de Cultura y transferidos a las CCAA con son los que tienen mayor número de bibliotecas (48) en relación con el total de museos (79), lo que hace el 60,76%. Siguen en dotación los de competencia exclusiva de la Administración Central que, aunque tienen más bibliotecas en cifras absolutas (51), presentan una proporción menor en relación con los museos (111), llegando a alcanzar el 45,95%. Todos los dependientes del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (Organismos Autónomos, Reales Academias y Subdirección General de Museos Estatales) tienen bibliotecas, muchas de ellas de considerable envergadura (Centro de Arte Reina Sofía, Museo Arqueológico Nacional, Museo del Prado, Museo de América, etc.), por lo que merecen un estudio aparte. Detrás de este Ministerio es Defensa el mejor dotado con un 25% de museos con biblioteca. También se encuentran por encima de la media los museos propiedad de las Diputaciones Provinciales y Cabildos Insulares, con 31 bibliotecas en 84 museos, lo que supone el 36,9%, y los dependientes de Fundaciones públicas o privadas, que con 33 bibliotecas para 114 museos llegan al 28,29%. Los Ayuntamientos, titulares del mayor número de museos españoles(398), con sólo 92 bibliotecas se encuentran ligeramente por debajo de la media en cuanto a dotación (23,12%), seguidos de cerca por los que son propiedad de las CCAA, con 8 bibliotecas para 62 museos, lo que hace el 1,20%). La Iglesia, que posee un considerable número de museos (282), tiene, por el contrario, una escasa dotación de bibliotecas en los mismos (32), con lo que llega al 11,35%), menos que los museos de propiedad privada (123), que con 20 bibliotecas alcanzan el 16,26%. Este reparto de bibliotecas entre los diferentes museos muestra lo siguiente:

Los museos grandes o de antigua creación tienen casi todos biblioteca. En el caso de los primeros, porque ya nacieron con vocación de centros de investigación, en muchos casos debido a que eran cabeceras de los sistemas de museos nacionales, regionales o provinciales; en el de los segundos, porque casi siempre aparecieron como entidades únicas y nunca se han llegado a separar (es especialmente significativo en el caso de las bibliotecas pequeñas). Este es el motivo que explica el alto número de bibliotecas entre los museos transferidos a las Comunidades Autónomas y los dependientes de la Administración Central (el 100% en el caso de los Museos Nacionales y los Organismos Autónomos).

Los museos que dependen de las Diputaciones Provinciales y Cabildos Insulares a menudo han tenido una función muy relevante en el ámbito local, lo que explica la existencia de bibliotecas en más de una tercera parte de ellos

Los museos de las Fundaciones se dotaron de bibliotecas en casi la tercera parte de ellos, generalmente por dos razones diferentes: 1) las Fundaciones creadas sin ánimo de lucro solían tener detrás un respaldo económico de cierta consideración; y a menudo nacieron con vocación divulgativa e investigadora; 2) las Fundaciones procedentes de legados testamentarios suelen incluir a la vez piezas de museo y documentos. Es la misma causa de la existencia de bibliotecas entre los museos de propiedad particular.

Los propietarios de un mayor número de museos españoles, Ayuntamientos e Iglesia, tienen una desigual proporción en cuanto al número de bibliotecas. La causa de este bajo índice es que generalmente se trata de museos muy pequeños. En el caso de los municipales, a menudo su unión con la biblioteca los convierte en centros de cultura locales. Los museos eclesiásticos suelen ser exposiciones de objetos y ornamentos propiedad de lugares de culto.

Los museos que dependen en su totalidad de las Comunidades Autónomas, tienen un porcentaje de bibliotecas es muy bajo. Generalmente estos museos no son tan pequeños como los mencionados en el apartado anterior y muchos de ellos son además de nueva creación, es decir, que han nacido ya en una época donde el concepto de museo estaba inseparablemente unido al de centro activo de investigación. Era de esperar una mejor dotación bibliotecaria, pero no ha sido así.

◦ Las bibliotecas universitarias

Son el grupo que representa actualmente la competencia más seria a las bibliotecas de los Museos Estatales. La gravedad de esta competencia viene dada los recursos documentales, económicos, técnicos y humanos con que cuentan estas bibliotecas y la concurrencia del público objetivo.

Características generales. Las bibliotecas universitarias están sometidas a la organización, estructura

y planificación de las universidades, por lo que su misión va íntimamente ligada aquella. Sus objetivos principales son la investigación y la enseñanza, en lo que coinciden con las bibliotecas de museos.

Universidades con especialidades concurrentes. La competencia está representada más por las bibliotecas de facultad, más orientada a la especialización.

Especialidades de interés común son las materias relacionadas con Prehistoria, Historia Antigua, Historia Medieval,



Figura 73: Especialidades concurrentes en las universidades españolas

Historia Moderna, Historia de la Ciencia, Antropología Cultural, Etnología Americana, Etnología de la península Ibérica, Historia de América, Arqueología, Bellas Artes, Historia del Arte, Arquitectura, etc. , etc. Además, a estas se han unido algunas titulaciones más recientes -en cualquiera de los tres niveles de la enseñanza superior, diplomatura, licenciatura y estudios de tercer ciclo-, que son las de Documentación, Museología, Turismo y Patrimonio Histórico. El 78,79% de las universidades españolas ofrecen estudios de Humanidades, en algunas de sus especialidades; el 60,61% ofrece Escuelas Universitarias Facultades, de Educación; el 27,27% tiene cursos de Filología; el 25,76, licenciatura o diplomatura en Turismo; 22,73% ofrecen Arquitectura en cualquiera de los dos niveles; el 18,18% tiene estudios de Bellas Artes o de conservación del patrimonio.

Recursos en las bibliotecas universitarias. Según los datos que ofrecen las páginas web de la red de bibliotecas universitarias, REBIUN (www.uma.es/REBIUN), estas prestan servicio a 1.532.962 alumnos de Primero y Segundo Ciclo y 87.730 de Tercer ciclo, 86.082 profesores, 37.733 personas de Administración y Servicios y 141.778 usuarios externos registrados. A lo largo de 1998, estos usuarios hicieron un total de 43.849.643 entradas en las bibliotecas (23,26 de media). Cada una de las bibliotecas universitarias abrió una media de 274 días al año, con un horario semanal de 68,7 horas. Ofrecen 694 puntos de servicio, en una superficie de 633.561 m² y con 132.905 plazas de lectura. Cuentan con 568.756 metros lineales de estantería de libre acceso y 598.084 en depósitos; 4.095 ordenadores para usuarios, de los que más de la mitad son OPAC, además de impresoras, escáners, lectores-reproductores, fotocopadoras y faxes.

En cuanto a los fondos, en las fechas en que se tomaron los datos contaban con 23.464.897 monografías -de las que ingresan más de un millón cada año-, 529.906 títulos de publicaciones periódicas, unos 20.000 CD-ROMs y casi dos millones de documentos no librarios. Más de 9 millones de monografías, 3 millones de publicaciones periódicas y 130.000 documentos variados son de libre acceso. Las inversiones en adquisiciones bibliográficas superaron en 1998 los 11.000 millones de pesetas. Ofrecen, entre otros servicios, catálogos en línea, información en red, préstamo interbibliotecario, servicios de reprografía, bases de datos, sumarios electrónicos y servicios a través de Internet. No todos los fondos son de interés para los clientes de las bibliotecas de museos; es preciso recordar que el porcentaje de alumnos de Humanidades estaba entre el 10% y el 11%, a lo cabe añadir otro porcentaje similar entre las demás titulaciones. Pero no cabe duda de que las bibliotecas universitarias ofrecen unos recursos nada desdeñables y, lo que es más importante, unos servicios ágiles y bien gestionados que, de hecho, atraen a los clientes tanto o más que los propios fondos bibliográficos.

o Las bibliotecas del Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Las bibliotecas del CSIC forman una red de casi 100 bibliotecas especializadas, de las cuales hay 17 que pertenecen a centros mixtos compartidos con universidades y 5 son bibliotecas externas asociadas al catálogo colectivo. Entre todas reúnen unos fondos de casi 1.500.000 monografías, 73.000 publicaciones periódicas y otras clases de material (mapas, manuscritos, diapositivas, microformas, etc.). El contenido de estas bibliotecas coincide con las líneas de investigación que desarrolla el CSIC. Las que presentan temas concurrentes con las bibliotecas de los Museos Estatales son las que se agrupan en el sector de Humanidades. A este grupo es preciso añadir las bibliotecas y centros de documentación que se ocupan de coordinación, Informática y Documentación: Unidad de Coordinación de Bibliotecas, Centro Técnico de Informática, Centro de Documentación e Información y Documentación Científica e Instituto de Estudios Documentales e Históricos sobre la Ciencia

Las bibliotecas del CSIC están organizadas en red (CIRBIC), accesible por Internet (www.csic.es/cbic/cbic.htm) y su catálogo, automatizado con el programa de gestión documental ALEPH (*Automated Library Expandable Program Hebrew*), contiene el 83,5% de las monografías, el 100% de las publicaciones periódicas con que cuentan, además de integrar un catálogo de mapas. La responsable de la gestión, coordinación, control y automatización de la red es la Unidad de Coordinación Bibliotecaria, que tiene representación en cuatro ciudades españolas (Madrid, Sevilla, Valencia y Barcelona). Sus funciones son el control y gestión de los catálogos colectivos y procesos automatizados, la conversión de los catálogos manuales a informatizados, la adquisición de infraestructura informática, el diseño y regulación de servicios bibliotecarios, la formación del personal bibliotecario y la elaboración de estudios, estadísticas y manuales para la red.

o Otras bibliotecas especializadas.

Ofrecen prestaciones similares en materias concurrentes un total de 295 bibliotecas especializadas (datos del último MIOR). Es difícil establecer las características comunes: se trata de un grupo sumamente heterogéneo. A grandes trazos, se pueden clasificar de la siguiente manera:

Bibliotecas de Archivos. Los fondos de las bibliotecas de Archivos están generalmente especializados en Historia, a partir de Historia Medieval, y en técnicas de Archivo. Más del 60% son de libre acceso y su tamaño es muy variable: desde pequeñas bibliotecas de archivos parroquiales a las grandes bibliotecas de los Archivos de Indias, Simancas o de la Corona de Aragón.

Bibliotecas de Fundaciones. Los objetivos de muchas fundaciones particulares coinciden con los de los museos, por lo que sus bibliotecas responden a idénticas funciones que las de estos. Entre estas bibliotecas pueden citarse, entre otras muchas, la Fundación Marcelino Botín, en Santander, la Fundación Pastor de Estudios Clásicos, de Madrid,

o la Fundación Juan March, también en Madrid. La mayoría son de libre acceso y su tamaño es muy variable.

Bibliotecas de las Reales Academias. Todas las Reales Academias de España disponen de una biblioteca que, aunque de diferente tamaño y características, suele ser de gran calidad. La mayoría de estas bibliotecas tienen fondos especializados en Historia, y abundantes documentos de los siglos XVIII y XIX; sin embargo, se han considerado como concurrentes, solo las de las Academias de Bellas Artes y Academias de la Historia. El acceso suele ser restringido.

Bibliotecas de fondo antiguo. Son bibliotecas que se formaron al amparo de instituciones o de aristócratas y mecenas y que guardan colecciones muy ricas y, con frecuencia, raras: las bibliotecas catedralicias y de monasterios (El Escorial, Silos, Guadalupe, Poblet, etc.), de casas nobles (Palacio de Liria, Medinaceli, etc.), Reales Sitios (bibliotecas dependientes de Patrimonio Nacional, no incluidas en las bibliotecas de museos), o las que se formaron a partir de la desamortización de Mendizábal.

Bibliotecas de Colegios profesionales. Muchos colegios profesionales (especialmente los de Arquitectos, Arquitectos Técnicos y Doctores y Licenciados) tienen bibliotecas con fondos especializados en materias concurrentes con las de los Museos Estatales. Aproximadamente el 50% de ellos ofrecen acceso libre y el resto pueden autorizar la consulta previa autorización.

Bibliotecas de las escuelas de Artes Aplicadas y Oficios Artísticos. En este caso, la competencia se basa en la especialización (fondos de carácter técnico) y, sobre todo, en el área que cubren, ya que todas las capitales de provincia y ciudades grandes, medianas y bastantes de las pequeñas, cuentan con una. Posiblemente, es el tipo de biblioteca especializada más extendida en España y, aunque la mayoría son de acceso restringido, se puede solicitar autorización para usarlas.

Bibliotecas de centros de investigación o documentación con carácter oficial. Cabe citar el Instituto de Arqueología y Prehistoria de Barcelona, el Instituto de Restauración de Monumentos de la Generalitat de Cataluña, el Servicio de Investigaciones Arqueológicas y Prehistóricas de la Diputación Provincial de Valencia, el Centro Nacional de Documentación Turística de Madrid o, con otro carácter, la Casa de Velázquez de Madrid, centro de investigación y residencia de hispanistas del Estado francés, cuya biblioteca cuenta con 100.000 monografías y más de 1.100 títulos de publicaciones periódicas.

Bibliotecas de asociaciones culturales u filantrópicas. La mayoría de estas bibliotecas, tiene su origen en dos periodos históricos: finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX -la Ilustración-; y la época de la Restauración a la Guerra Civil Española -la socialización

de la enseñanza. Entre las primeras se encuentran las de las Reales Sociedades de Amigos del País, las cuales suelen estar bien nutridas de documentos del siglo XIX - especialmente publicaciones periódicas- y los Ateneos literarios, Ateneos Obreros y Libertarios y los Círculos Obreros. Unas y otras tuvieron una decidida vocación por la historia y, especialmente, por la local y conservan con minuciosidad todos -o gran parte- de los documentos aparecidos en su ciudad o relacionados con su historia. También suelen ser depositarios de censos, relaciones e informes catastrales, fuentes de considerable valor para los estudios históricos.

Otras: galerías, particulares, etcétera. Además de las bibliotecas relacionadas, existe un conjunto de ellas que son prácticamente inclasificables: pertenece a particulares, galerías de arte, asociaciones privadas, etc. Con frecuencia se ocupan de asuntos monográficos, por lo que, aunque pequeñas de tamaño, tienen gran interés en cuanto a la calidad de sus fondos y pueden ejercer competencia en casos de usuarios muy especializados. Entre estas bibliotecas están la Biblioteca de Mitología Clásica Can Trave, de Cubelles (Barcelona), el Instituto de Estudios sobre Armas Antiguas de Jaraíz de la Vera (Cáceres), la Biblioteca de Museología, Didáctica y Conservación, de Vitoria, o la Biblioteca Heraclio Fournier, de Historia del Naípe, también en Vitoria. La distribución de estas bibliotecas es muy desigual. Madrid (55 bibliotecas) Cataluña (53) Andalucía (42) y Castilla-León (37) son las Comunidades Autónomas que más tienen, seguidas, ya muy de lejos, por Galicia (15) y Valencia y País Vasco (14). Algunas cuentan con una escasa dotación, como La Rioja y Cantabria (2) o Murcia (3).

Sólo el 37,29% ofrecen libre acceso, que también es muy variable según las provincias. Baleares ofrece así el 80% de sus fondos, seguidas de Cataluña, Cantabria y Extremadura que disponen así algo más del 50%. Galicia, con el 20% y Castilla-La Mancha con 23% se encuentran entre las que restringen más el acceso. El resto está en torno al 35%, (Asturias, Andalucía y canarias están en el 33%).

Reúnen 6.727.472 monografías (22.805 de media), 165.950 publicaciones periódicas (563 de media) y un número indeterminado de otros documentos. Una vez más Madrid (2.721.009 monografías y 51.896 publicaciones periódicas) y Cataluña (2.223.828 monografías y 76.100 publicaciones periódicas) se ponen en cabeza, tanto en número absolutos como en media por bibliotecas: 41.959 monografías y 1.436 publicaciones periódicas de media por biblioteca en Cataluña y 49.473 monografías y 944 publicaciones periódicas en Madrid.

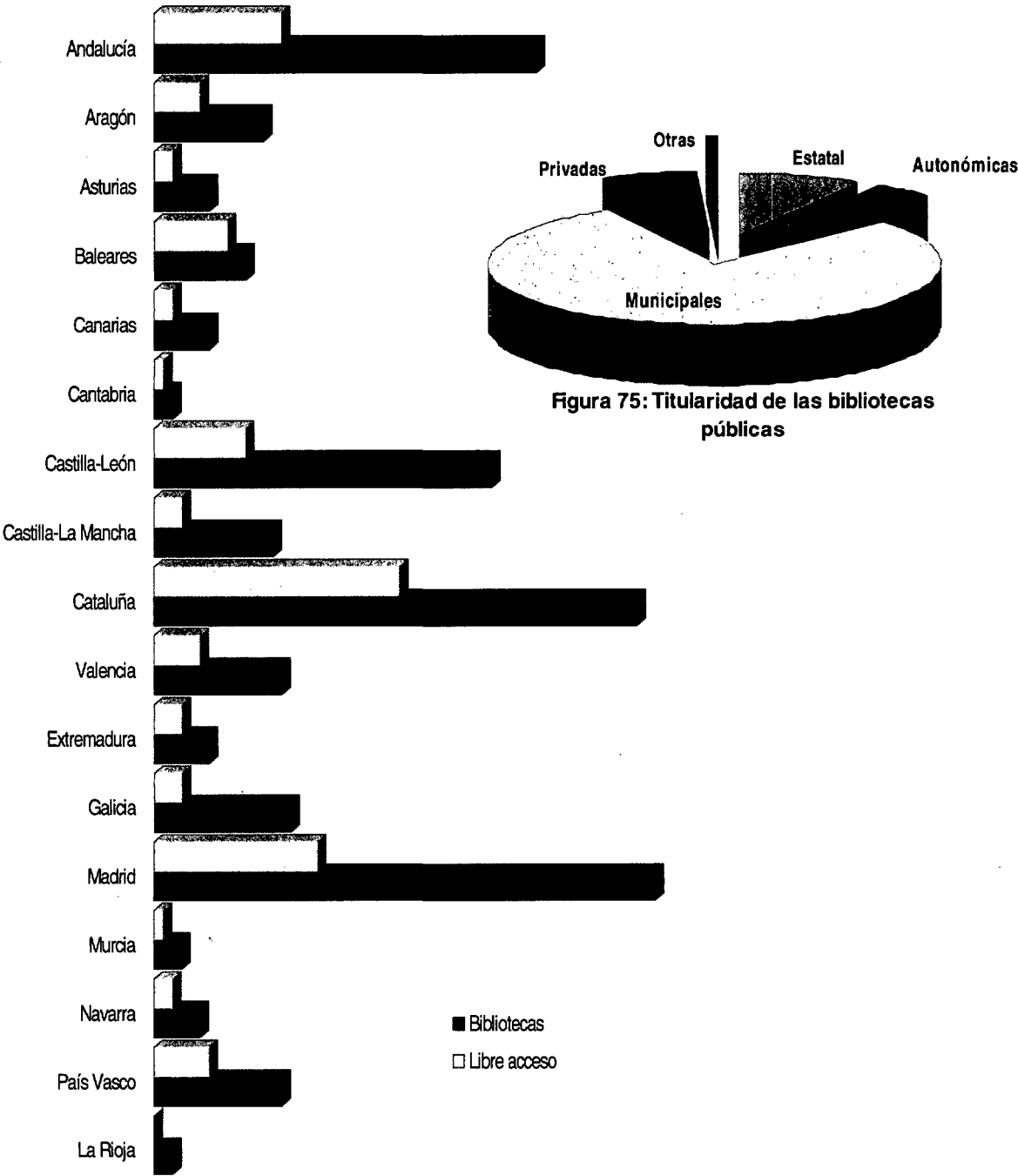


Figura 74: Distribución territorial de las bibliotecas especializadas

○ Otras bibliotecas no especializadas.

Además de las bibliotecas especializadas, existen un número considerable de bibliotecas que, por sus características, o por una parte de sus fondos, ofrecen competencia a las bibliotecas de los Museos Estatales. Casi siempre se trata de bibliotecas de carácter general, de tipo enciclopédico (Bibliotecas Nacionales), que guardan algunas colecciones muy completas de especial interés, o bien que, aunque de carácter divulgativo, llegan a cualquier punto de España y ofrecen servicios ágiles, por lo que pueden suplir la escasez de especialización mediante el préstamo interbibliotecario (Bibliotecas públicas).

La Biblioteca Nacional, aunque no es una biblioteca especializada, presenta competencia a las bibliotecas de los Museos Estatales por: a) por la riqueza de su fondo antiguo; b) porque garantiza el acceso a cualquier documento publicado en España; c) ofrece amplios servicios (reprografía, orientación bibliográfica, etc.); y c) a través de ella se puede tener acceso, prácticamente a cualquier biblioteca del mundo.

Las bibliotecas públicas ofrecen de todo, para todos, como afirma Carrión Gútiérrez (1988). En este aspecto, no ofrecen competencia a las bibliotecas de los Museos Estatales, que están altamente especializada, pero, sí tienen dos puntos fuertes que ofrecer a sus usuarios: la presencia siempre cercana -hay bibliotecas públicas casi en cada pueblo y en cada barrio- y la agilidad de sus servicios, capaces de facilitar un libro en préstamo interbibliotecario en pocos días. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística en España hay 4.519 bibliotecas públicas, cuya titularidad se reparte entre el Estado (9%), las Comunidades Autónomas (4%), las entidades locales (79%), entidades privadas (7%) y otras (1%). Casi el 90% tiene acceso libre, pero hay algunas de acceso restringido. Sólo el 28% está totalmente automatizada y el 64% no tiene ningún tipo de automatización.

Otras bibliotecas. Colecciones de carácter privado, propiedad de especialistas que, aunque no son de acceso público, con frecuencia colaboran con las bibliotecas especializadas para proporcionar un documento difícil de encontrar o permitir su consulta. Coinciden con los intereses del público objetivo de las bibliotecas de los Museos Estatales.

○ Las bibliotecas en las ciudades de los Museos Estatales

Mérida. Cuenta con 18 bibliotecas: 5 generales, 2 universitarias, 8 especializadas (entre la que se encuentra la del Museo Nacional de Arte Romano) y 3 escolares. La media es de 1 biblioteca por cada 2.969 habitantes. Las que pueden ofrecer mayor competencia son la Biblioteca de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, con 17.743 monografías, 80 publicaciones periódicas, 5.020 audiovisuales y 1 CD-ROM, y la de la Escuela de Artes Aplicadas y Oficios Artísticos, que cuenta con 753 monografías 2 publicaciones periódicas 5.300 diapositivas.

Aunque ambas son de acceso restringido para profesores y alumnos, sí que pueden permitir el acceso a los investigadores.

Sanillana del Mar. No cuenta más que con una biblioteca: la del Museo Nacional Centro de Investigaciones Prehistóricas de Altamira. Esta biblioteca se analiza con detalle en otra sección de este trabajo, por lo que no se incidirá más en ella. La media es de 1 biblioteca por cada 5.000 habitantes.

Valladolid. Hay 80 bibliotecas censadas en Valladolid: 24 generales, 23 universitarias, 25 especializadas y 7 escolares. La media es de 1 biblioteca por cada 3.999 habitantes. Entre las bibliotecas universitarias merecen destacar la de la Facultad de Filosofía y Letras, la Biblioteca General Reina Sofía, la de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura, la Biblioteca de Santa Cruz y la Biblioteca Universitaria Central. Entre las especializadas destacan la Biblioteca de la Real Chancillería de Valladolid, la del Archivo Histórico Provincial, la Biblioteca capitular de la catedral de Valladolid y la Escuela de Artes Aplicadas y Oficios Artísticos.

Toledo. Dispone de 65 bibliotecas que se reparten de la siguiente forma: 6 generales, 4 universitarias, 51 especializadas y 3 escolares. La media es de 1 biblioteca por cada 2.141 habitantes. De las bibliotecas universitarias solo se puede considerar como competencia la Biblioteca General, pero son varias las bibliotecas concurrentes en el grupo de las especializadas: la del Archivo Histórico Nacional (Sección de la Nobleza), la del Archivo Histórico Provincial, la del Archivo Municipal; la de Arqueología, Artesanía y Etnología, de acceso libre, la de la Escuela de Artes Aplicadas y oficios Artísticos, la Real Academia de Bellas Artes y Ciencias Históricas y otros como la Biblioteca capitular de la catedral de Toledo, las de los Colegios profesionales de Arquitectos y de Doctores y Licenciados, la de la Fundación Duque de Lerma y la del Instituto de Estudios Visigótico-Mozárabes, de las que no se dispone de datos.

Madrid. Existen 836 bibliotecas censadas en Madrid. Además de la Biblioteca Nacional cuenta con 75 bibliotecas generales, 250 universitarias, 470 especializadas y 40 escolares. La media es de 1 biblioteca por cada 5.157 habitantes. Entre las bibliotecas generales hay algunas muy notables, como la del Ateneo de Madrid, además de una densa red de bibliotecas públicas, la mayoría propiedad del Ayuntamiento, la Comunidad de Madrid y Caja de Madrid. Las bibliotecas universitarias cuentan con centros como el Instituto de Estudios Orientales y Africano), el Instituto Internacional, o la Biblioteca Marqués de Valdecillas, de la Complutense. Pero, sin duda, las más relevantes son las bibliotecas Generales o las de Facultad. Entre las primeras cabe citar la General de la Complutense o la Biblioteca Central de la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Entre las de Facultad se encuentran la de Humanidades de la Autónoma, la de Bellas Artes de la Complutense y la de Geografía e Historia de la misma Universidad.

En cuanto a las bibliotecas especializadas, forman un grupo muy numerosos donde se encuentran algunas de las más competitivas para las bibliotecas de los Museos Estatales. Es preciso citar entre otras los siguientes sectores:

Las bibliotecas de las Reales Academias, como la de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando o la Real Academia de la Historia .

Las bibliotecas de los museos: Lázaro Galdiano, Centro de Arte Reina Sofía, Museo del Prado, Museo de San Isidro, Museo del Ejército, Museo Naval, Museo Postal y Telegráfico y Museo Thyssen-Bornemisza .

Bibliotecas de instituciones: Instituto del Patrimonio Histórico Español, Archivo Histórico Nacional, Círculo de Bellas Artes, Instituto de Historia y Cultura Militar, Instituto Arqueológico Alemán, Casa de América, Instituto de Estudios para América latina y África y Mundo Negro.

Otras bibliotecas: Biblioteca Histórica Municipal, Biblioteca de Estudios Madrileños "Marqués de Pontejo", Palacio Real.

Cartagena. Existen 49 bibliotecas en Cartagena: 6 generales, 4 universitarias, 7 especializadas y 32 escolares. Entre las universitarias hay que mencionar la del Centro Asociado de la UNED. También se encuentran *bien* dotadas algunas de las bibliotecas públicas, capaces de búsquedas bibliográficas y servicios de préstamo interbibliotecario. La media es de 1 biblioteca por cada 3.584 habitantes.

Valencia. Cuenta con 215 bibliotecas. De ellas, 24 son generales, 63 universitarias, 87 especializadas y 41 escolares. La media es de 1 biblioteca por cada 4.221 habitantes. De entre las generales la más notable es la Biblioteca Valenciana Nicolau Primitiu y el Ateneo Mercantil de Valencia. En cuanto a las Bibliotecas Universitarias hay que destacar la Biblioteca General e Histórica y la Biblioteca General de la Universidad Politécnica. Entre las bibliotecas de facultad se encuentran la de la Facultad de Geografía e Historia; a esto hay que añadir las bibliotecas de los departamentos de Historia Antigua, Arqueología, Historia Medieval y Paleografía y Diplomática y la biblioteca de la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Politécnica, que cuenta con 4.000 monografías. Entre las bibliotecas especializadas se encuentran las de los museos: Instituto Valenciano de Arte Moderno, Museo de la Academia de Bellas Artes de San Carlos y Museo de Etnología. Otras bibliotecas especializadas son la del Archivo del Reino de Valencia, la Biblioteca Capitular de la Catedral y la Biblioteca de la Escuela de Artes y Oficios.

o Las bibliotecas de museos extranjeros.

Son las que más se aproximan al público objetivo y, por tanto, cabría esperar de ellas la máxima competencia. Sin embargo, tal competencia no siempre existe, ya que la situación de estas instituciones es muy irregular, no solo entre unos países y otros, sino incluso dentro del mismo territorio. Es muy difícil, por tanto, establecer unas características generales a estas bibliotecas. La mayor cantidad o calidad de las bibliotecas de museos puede responder a muchas variables: la tradición museística, la tradición bibliotecaria, las condiciones de vida, el nivel cultural, el desarrollo de la sociedad y, sobre todo, el carácter de los propios museos.

Países con larga tradición bibliotecaria. Los países que ofrecen más y mejores bibliotecas de museos son los que cuentan con una larga tradición bibliotecaria, más que los que tienen una gran tradición museística –tradición de siglos–, aunque hay un caso en que coinciden ambas circunstancias, Gran Bretaña, y otro donde la intensa actividad de coleccionistas, galeristas y la propia administración, ha suplido en algo más de un siglo la larga tradición de otros países: Estados Unidos-. La importancia que se le ha concedido a las bibliotecas en ambos países ha favorecido que cualquier institución cuente con una, con mayor motivo cuando se trata de una institución de carácter cultural. En general, son los países anglosajones, especialmente Estados Unidos y Gran Bretaña, donde se encuentran las mejores bibliotecas y también las mejores bibliotecas de museos.

El Victoria and Albert Museum cuenta con una de las mejores bibliotecas de museo del mundo, con funciones de biblioteca nacional en materia de arte: la National Art Library. Además, ella misma tiene categoría de Departamento para el arte, la fabricación y el diseño de los libros. Las colecciones se agrupan en dos grandes bloques, la Colección General y la Colección Especial, formado por documentos de muy diversas clases: impresos, grabados, manuscritos, estampas y también videograbaciones, CD-ROMs, videodiscos, etc. La biblioteca está especializada en las áreas que cubre el Museo y otras complementarias, además de contener una considerable colección de obras sobre arquitectura. Destacan por su importancia la Clements Collection (con encuadernaciones heráldicas), la colección de caligrafía y la de artistas del libro de los siglos XIX y XX, así como los textos relativos a la Gran Exposición de 1851, catálogos de exposiciones, catálogos de ventas y subastas (la mayor colección del mundo. La National Art Library posee más de 2.000.000 de documentos. Actualmente, con el patrocinio del UK's Heritage Lottery Fund, se ha acometido la tarea de completar la automatización del catálogo, que en estos momentos no tiene aún volcado el fondo antiguo, y cuya finalización está prevista para el año 2003. Además, está desarrollando los proyectos de *Art and Architecture Thesaurus*, *Art, Design, Architecture and Media* (ADAM), *Information Gateway*, *Conservation of the*

Dickens manuscripts, *Electronic Library Image Server for Europe* (ELISE), *National Art Library Heritage*, y la *Union List of Art, Architecture and Design Serials*. Ofrece consulta en sala, reprografía, facilidades para conexión de ordenadores, etc. y edita sus propias publicaciones.

No tan rica como la National Art Library, pero también de considerable interés es la biblioteca de la Royal Academy of Arts, la más antigua biblioteca de arte de todo el Reino Unido, formada por 45.000 monografías antiguas y modernas, manuscritos, y una excelente colección fotográfica. Otras bibliotecas de museo son interesantes por su apertura al público y la labor de difusión que llevan a cabo, como es el caso de la Hery Moore Foundation (Leeds), de acceso libre. Especializada en escultura se ocupa especialmente de los últimos tres siglos en el mundo occidental, así como de catálogos de exposiciones de artistas contemporáneos. Contiene unos 17.000 impresos, formados por monografías, ediciones limitadas de artistas, folletos, conferencias y tesis, recortes de prensa, material efímeros, etc. Algunas secciones están ya automatizadas, otras se encuentran en vías de hacerlo. También es frecuente encontrar museos que dependen de las universidades, en cuyo caso, es la biblioteca universitaria la que cumple las funciones de biblioteca de museo: tal es el caso de la Bodleian Library, la principal biblioteca de la Universidad de Oxford, que actúa como biblioteca del Ashmolean Museum of Art and Archaeology; o de la Fitzwilliam Museum, en la Universidad de Cambridge.

En Estados Unidos, algunas de las grandes bibliotecas de museos pertenecen, en realidad, a complejos culturales, como universidades, fundaciones o centros de investigación: tal es el caso de la Biblioteca de la Smithsonian Institution, en realidad un enorme complejo cultural que incluye varios museos, bibliotecas, galerías, etc.; o la Paul Getty Institution, de características similares -aunque de muy diferente estructura-, donde el trabajo de investigación adquiere mayor importancia que el estrictamente museístico. Entre las bibliotecas de museos propiamente dichas destacan algunas como la del The Art Institute of Chicago, la Ryerson & Burnham Library, una de las mejores bibliotecas de investigación sobre arquitectura del mundo: (350.000 monografías, 70.000 catálogos de subastas, 35.000 folletos, 1.200 títulos de publicaciones periódicas); la Philadelphia Museum of Art Library, con 140.000 volúmenes, más las colecciones especializadas (Museología, Arte Indio, Grabados y Fotografías, Arte del Este Asiático). Además, cuenta con acceso a una red de CD-ROM que permite la consulta de los siguientes documentos: *Art Index*, *Art Sales Index*, *Bibliography of the History of Art, Design and Applied Arts Index*, *Encyclopedia Britannica* y RILA.

Pero, posiblemente la biblioteca de museo más completa del mundo sea la del Metropolitan Museum of Art New York. La biblioteca del Metropolitan Museum of Art

de Nueva York es la Thomas J. Watson Library, especializada en arte europeo y americano. Cuenta con 450.000 títulos, 2.500 publicaciones periódicas en curso, y una considerable colección de efímeras relacionadas con artistas individuales y con la historia del museo. Junto a esta institución, a modo de bibliotecas sucursales, existen otras que la complementan: Lita Annenberg Hazen and Joseph H. Hazen Center for Electronic Information, que ofrece colecciones de CD-ROM, revistas en línea y otros recursos electrónicos sobre Historia del Arte; la Uris Library, dependiente del Museum's Education Department, que recibe a usuarios de cualquier edad y condición, cuenta con un centro de recursos para profesores y cuyo objetivo es favorecer y difundir el conocimiento del arte; la Henry R. Luce Center for the Study of American Art, que ofrece la posibilidad de acceder a reproducciones u originales de las obras de artistas americanos que normalmente no se encuentran expuestas o están en préstamo en otras instituciones; la Robert Goldwater Library, dedicada a la documentación sobre arte africano, precolombino y de las islas del pacífico, que contiene 30.000 volúmenes y 250 publicaciones periódicas; la Photograph Study Collection con más de 120.000 fotografías sobre las materias de que se ocupa la Robert Goldwater Library; la Cloisters Library and Archives, especializada en arte medieval (30.000 volúmenes); la Irene Lewisohn Costume Reference Library, que se ocupa de artes y tradiciones del vestido y el adorno personal, la Robert Lehman Collection con unos 23.000 libros dedicados especialmente al Renacimiento italiano; la Joyce F. Menschel Library, más de 6.000 volúmenes dedicados a la historia de la fotografía. Las bibliotecas del Museo son accesibles en línea a través del catálogo automatizado *Watsonline*.

También es digna de mención la Biblioteca del Museum of Modern Art (MOMA) de Nueva York. La Biblioteca es una colección consagrada al arte moderno y contemporáneo: pintura, escultura, dibujos, grabados, fotografía, arquitectura, y también artes escénicas y visuales, desde 1880 a nuestros días. Está compuesta por más de 160.000 libros y 300 publicaciones periódicas, más de 40.000 documentos de archivos formados por folletos publicitarios, efímeras y otros impresos sobre artistas contemporáneos. Existe un catálogo combinado de Biblioteca, Archivos y Centros de Estudio (DADABASE), que puede consultarse en línea.

La Biblioteca del Museum of Fine Arts de Boston está formada por la William Morris Hunt Memorial Library, y la W. Van Alan Clark, Jr. Library. La primera es la principal biblioteca del Museo del que forma parte desde su fundación en 1870. Actualmente contiene más de 280.000 documentos que se ocupan de las mismas áreas que el Museo: pintura, grabado, artes decorativas, arte de Asia, África y Oceanía, fotografía, etc. W. Van Alan Clark, Jr. Library, por su parte, tiene unos 18.000 volúmenes

y se ocupa de arte contemporáneo. Las dos bibliotecas son de libre acceso y ofrecen servicios en línea.

En Canadá, la mejor biblioteca es la del Musée des Beaux-Arts de Canadá, fundada en 1880. Contiene la mayor colección de documentos del país sobre artistas visuales, las cuales cubren a partir de la Edad Media. Forman su colección 230.000 monografías, catálogos de exposición y colecciones de revistas encuadernadas, 1.100 publicaciones periódicas en curso, 41.000 catálogos de subastas, 95.000 microformas, 70.000 *dossiers* documentales, 350.000 fotografías, 182.000 diapositivas y 650 metros lineales de documentos de archivos. Atiende tanto a las necesidades del Museo como a los investigadores, estudiantes y público en general; sus catálogos son accesibles en línea. También es una excelente biblioteca la del Museo de Québec que funciona con el Centro de Documentación del Museo y cuyos catálogos son accesibles conjuntamente; además del fondo general de monografías y publicaciones periódicas, especializado en arte y en historia del arte en Québec, ofrece una buena colección de catálogos de exposiciones, de anticuarios y de subastas, tesis, archivos privados procedentes de legados de especialistas, catálogos razonados, CD-ROMs, documentos audiovisuales, etc. Existen, además, buenas bibliotecas en los museos universitarios, como es el caso de la biblioteca es la de Carleton University Art Gallery, Ottawa, o de la Universidad de Winnipeg, Manitoba.

En Australia merece la pena destacar la Biblioteca y Archivo de la Art Gallery of New South Wales, cuyas funciones se centran en el apoyo a las del Museo, y cuya especialidad es la del arte australiano y británico. Cuenta con 44.000 monografías, 1.200 publicaciones periódicas, 23.000 catálogos de subastas, y una serie de documentos electrónicos sin precisar. También dispone de una notable colección de efímeras sobre arte y artistas australianos, que se estima en algo más de 750.000 documentos, además de catálogos de exposiciones, folletos, catálogos de mano, etc.

Países con tradición museográfica. Otro grupo de características diferentes es el formado por países, con una larga tradición museológica: Francia, Alemania, Holanda... En estos lugares, no solo existen muchos -y grandes- museos, sino que estos han mantenido una constante actividad a lo largo de los tiempos. Todo ello ha favorecido tanto la investigación como la divulgación, y, poco a poco, ha dado origen a la existencia de buenas bibliotecas que han actuado y actúan tanto como apoyo a los museos que como centro de investigación y de difusión de arte e historia. Francia es el país del mundo que más museos tiene: muchos de estos museos cuentan con buenas bibliotecas, pero tanto su tamaño como su uso es muy irregular. La organización política francesa, fuertemente centralizada, ha dado lugar a que, en el caso de las grandes bibliotecas y museos, se tienda a reunir los recursos en centros de

documentación o bases de datos que recogen los medios disponibles en varias instituciones, las unifican en una sola y las ponen a disposición de todos. Tal es el caso de las Bibliothèque et Archives des Musées Nationaux, con 150.000 monografías, catálogos de ventas, de exposiciones y de museos desde 1673, 2.000 publicaciones periódicas, de las cuales 1.250 están en curso, y actividades de intercambio con más de 500 instituciones de 48 países, y depósito de libros y revistas de la la *Société des Antiquaires de France*. Además, también hay que contar con el Centre de Documentation de l'École Nationale du Patrimoine, más pequeño pero muy activo y con otras bibliotecas no integradas en la unidad antes citada. A menudo, las bibliotecas de museos más dedicadas a la investigación han terminado convirtiéndose en centros de documentación, como es el caso de Saint Germain-on-Laye. El Ministère de la Culture ha organizado la información disponible en los museos en diferentes bases de datos accesibles por Internet: *Joconde* (base de datos de arte), *Museofile* (base de datos sobre museos, etc).

Si Francia es el país que cuenta con un mayor número de museos, Holanda es el que presenta más densidad de museos por superficie. Esto supone que cuenta con buenos museos, pero también que muchos de ellos son pequeños centros. Muchos museos holandeses tienen bibliotecas de diferentes tamaños, pero, en este caso, existe una que, por su importancia, se erige en centro bibliotecario del mundo museográfico holandés: la biblioteca del Rijksmuseum. Esta institución es la más importante de las bibliotecas de museos holandeses y, en cierto modo, cumple la función de ser la biblioteca central de consulta y referencia de muchos otros museos: el Rijksmuseum adquiere y procesa un volumen de documentos superior a cualquier otra organización similar y se sitúa como una institución de carácter nacional. Posee unos fondos estimados en unos 250.000 títulos, 50.000 catálogos de subastas y exposiciones y unas 3.000 publicaciones periódicas. Cada año ingresa más de 2.500 libros, 1-500 catálogos de subastas, revistas e informes. Cuenta además, con colecciones de fotografías, catálogos de subastas microfilmados y varias colecciones del siglo XIX. Es especialmente rica en historia del arte europeo, sobre todo el holandés. Una parte del catálogo está automatizada, pero no se ha completado aún la conversión retrospectiva.

Alemania, un país con más de 5.400 museos, cuenta con el mejor sistema de bibliotecas de museos de toda Europa, e incluso existe una asociación que las reúne. Aunque muchos de los museos son pequeños y no disponen de biblioteca -o disponen de una de muy reducidas dimensiones-, cuentan con este servicio aproximadamente una tercera parte; entre ellas, existen algunas muy notables, como la del Germanisches Nationalmuseum en Nuremberg, que tiene 556.350 volúmenes 3.380 manuscritos 1.000 incunables 3.000 publicaciones del siglo XV-XVI y 1.639 publicaciones periódicas en

curso. La del Deutsches Museum de Munich tiene más de 850.000 volúmenes, 20.000 publicaciones periódicas -de las cuales están en curso unas 3.500 y un número indeterminado de otros materiales. En Berlín, la Kunstbibliothek der Staatlichen Museen, que sirve a los museos estatales, cuenta con 350.000 monografías y recibe al año más de 35.000 lectores. Pero lo más importante, sin duda, son las actividades que desarrollan: el 77% de las bibliotecas miembros de la asociación de bibliotecas de museos (que acoge a las más grandes) está automatizada y la mayoría participa en catálogos colectivos y 57 cuentan con OPAC, aunque sólo 9 son Web-OPAC. Publican tres veces al año la revista *AKMB news: Informationen zu Kunst, Museum und Bibliothek* y colaboran en varios proyectos comunes. No menos interesante es el caso de la Kunstbibliothek, biblioteca de Arte situada en la Gemäldegalerie (Galería de Pintura), que acoge una gran biblioteca de arte que sirve a varias bibliotecas, y donde se han reunido los fondos de unidades más pequeñas. La mayoría de los museos de esta ciudad ofrecen bibliotecas con excelentes colecciones y un buen nivel de servicios, tales como Jüdisches Museum o el Museo Egipcio.

Austria, otro país con una gran riqueza museográfica, no podía estar al margen en este grupo. Igual que en los casos anteriores, las bibliotecas más notables se encuentran en los grandes museos, lo que en el caso de Austria quiere decir Viena. Así, la biblioteca del Museo Belvedere, especializada en pintura europea, o la del Kunsthistorisches Museum, reúnen excelentes colecciones de documentos en varios soportes -también es muy rica la colección de catálogos y efímeras de este último-; la del Albertina integra una serie de grabados y estampas de gran calidad. Sin embargo, las actividades y la apertura de estas bibliotecas está muy lejos de parecerse a la de sus vecinas alemanas.

Países con elevado nivel de vida. Otro grupo de países que cuentan con buenas bibliotecas de museos son aquellos que disfrutan de un alto nivel de vida y un buen sistema educativo. En muchos de estos casos, tanto las bibliotecas como los museos a los que pertenecen son de creación relativamente reciente, pero sin duda han adquirido una notable importancia en poco tiempo. En los países nórdicos, la Art Library, del National Museum of Fine Art and the Modern Museum en Estocolmo, contiene obras datadas desde 1500 hasta hoy, abarcando las áreas de dibujo, pintura, escultura, artes gráficas, artes aplicadas, etc. Con unos 310.000 volúmenes, es una de las bibliotecas especializadas más importantes de todos los países nórdicos y sirve tanto como apoyo al museo que como centro de información, referencia e investigación para usuarios externos. La biblioteca del Nordiska Museet contiene aproximadamente unos 250.000 libros y revistas de los últimos 100 años. Está especializada en etnología, historia de la cultura y topografía, y tiene excelentes

colecciones sobre artes populares y textiles. Es una de las pocas bibliotecas de museos que, además de abrirse al público en general, hace préstamo domiciliario. En Noruega, la situación de los museos universitarios ha dado lugar a muy ricas bibliotecas de difícil acceso y uso público. Para solventar este problema se ha puesto en marcha el Museum Project, que trata de organizar bases de datos disponibles en línea, que serán de uso público y permitirán mayor agilidad en la gestión documental. En Finlandia son notables las bibliotecas de la Art National Gallery, especializado en historia del arte finlandés, con 35.000 publicaciones, unas 7.000 de las cuales se encuentran en el Kiasma Museum, un museo modélico por otras muchas razones. Ofrecen varios servicios, especialmente la posibilidad de consulta de bases de datos en red y en CD-ROM. En Suiza, el Centre d'Art Contemporain de Ginebra ha optado por unir todos sus recursos -que no eran demasiados- y explotarlos en forma de centro de documentación (Centre d'Information Documentaire), obteniendo así una excelente rentabilidad, ejemplo que está siendo seguido por otros museos suizos en Berna, Zurich y Lausana.

Países con un patrimonio histórico-artístico muy rico. Existe un grupo de países que cuentan con una rica herencia histórica y artística, pero cuya situación es muy diferente en cada uno de los casos: Grecia, Portugal, España, Egipto, Italia... En algunos de estos países abundan los museos de gran categoría, pero no siempre están dotados de una biblioteca que se encuentre a su altura y responda a las expectativas que pueden despertar: es el caso de Italia, que suele encontrarse desequilibrada entre museo y biblioteca -así, la Pinacoteca Ambrosiana de Milán cuenta con mejor biblioteca que museo, al contrario que ocurre en los Uffizi, por ejemplo. Es muy buena la biblioteca del Museo Arqueológico Nacional de Nápoles, pero su gestión es muy anticuada y el acceso difícil.

Otros países han encontrado sus vías de desarrollo en la financiación privada o en el apoyo de las fundaciones; tal es el caso de Portugal, donde la Fundación Calouste Gulbenkian mantiene una serie de instituciones entre las que se cuentan excelentes bibliotecas de museos. Finalmente, existe el caso de países como Grecia o Egipto cuyos museos no están tan bien dotados como merece un patrimonio histórico de tal envergadura y, con frecuencia, su puesto ha sido tomado por las misiones arqueológicas extranjeras. En este ámbito es preciso destacar el proyecto ARGOS, financiado por la Unión Europea, que está creando un catálogo colectivo en una base de datos accesible por la red con las bibliotecas de las misiones e Institutos Arqueológicos que existen en Grecia.

Otros países. Por último, es preciso mencionar a una serie de países cuya infraestructura museológica está poco desarrollada o tiene problemas de índole político o económico y que van desde China a Turquía pasando por Rusia o Marruecos y toda Latinoamérica: la complejidad y variedad de cada país o zona es tan grande que sería, por sí mismo, materia de investigación. Las bibliotecas de museos son prácticamente inexistentes, pero, antes de esperar su desarrollo, estos países deben enfrentarse a cuestiones más inmediatas, por lo que, de momento, no cabe esperar una respuesta próxima.

o Los recursos de Internet.

Como ya se decía antes, Internet no es nada en sí mismo y, por tanto, no ejerce competencia propiamente dicha, al menos, de momento, aunque puede terminar por ejercerla a medida que vaya incorporando contenidos, y si los usuarios pierden el hábito de visitar las bibliotecas. En realidad, son las diversas instituciones que ofrecen información las que utilizan la red para llegar a sus usuarios y, en consecuencia, la competencia propiamente dicha la plantean tales instituciones. Sin embargo, dos peculiaridades obligan a detenerse en este punto y analizar, aunque sea someramente, la concurrencia de Internet en el campo propio de las bibliotecas de los Museos Estatales. La primera es la capacidad de ofrecer información de manera diferente; la segunda es que ciertas instituciones cuyas funciones no cubren la distribución de información, sí lo hacen a través de Internet.

Características de la información en Internet. El primero de los puntos que hacen a Internet un instrumento competitivo para las bibliotecas de los Museos Estatales es la posibilidad de ofrecer información de manera diferente a como lo hace una institución tradicional. Estas condiciones se refieren a la forma de acceso y disponibilidad de la información, así como a su manejo; pueden afectar de tal modo al producto que final, que el usuario prefiera obtener menos información por este medio -con ahorro de tiempo, dinero y esfuerzos-, que más información por los sistemas tradicionales. En términos generales, las condiciones competitivas de Internet están caracterizada por los siguientes aspectos:

Inmediatez. El usuario accede a la información sin intermediarios, directamente, lo que evita la participación de terceros que pueden interpretar sus demandas de manera errónea.

Ausencia de barreras espacio-temporales, que permite acceso a la información en cualquier tiempo y lugar, sin restricciones, sin limitaciones de horario.

Capacidad de actualización constante, lo que permite disponer de la información más reciente en el acto.

Interactividad: el usuario tiene capacidad de intervenir en la información de diversas maneras, y de obtener respuestas sus cuestiones, lo que le permite dirigir el proceso informativo según su propia conveniencia.

Hipertextualidad. La información disponible en Internet está relacionada con otras que la complementan, la auxilian o la amplían. Esto permite, además de enriquecer la información, organizar el proceso de búsqueda sin interrupciones y con mayor precisión.

Facilidad de manipulación: es posible guardar el documento, modificarlo, imprimirlo, extractarlo, etc. y generar otros documentos a partir del original, prácticamente sin coste alguno.

Acceso múltiple a la información: un elevado número de personas puede tener acceso simultáneo al mismo documento, lo que permite una óptima explotación de los documentos.

Posibilidad de incluir ayudas que orienten al usuario hacia la información y en los procedimientos para encontrarla.

A cambio de estas ventajas, la información en Internet tiene otros condicionantes que limitan su competitividad:

Precisa de instrumentos intermedios para acceder a la información, que se traduce en instrumentos o maquinarias que median entre el usuario y el propio documento -lo que Codina (1996) llama "impacto intermedio".

Es preciso poseer determinadas destrezas; por muy "amigable" que sea el sistema y muy sencillo que se haga el manejo del ordenador, el usuario debe poseer unos mínimos conocimientos de uso para poder moverse en Internet. Es cierto que cada vez los sistemas de navegación son más fáciles de usar y menos complicados, pero los requerimientos de formación básica siguen -y seguirán- siendo imprescindibles y, además, a mayor destreza, mejores resultados de búsqueda.

El usuario está obligado desenvolverse por sí mismo o a hacer uso de la autoayuda, ya que no tiene un experto cerca que pueda guiarle o solucionarle sus problemas

Principales recursos

Museos. Si los museos explotaran sus recursos utilizando las oportunidades que les ofrece Internet, serían unos serios competidores de las bibliotecas. En realidad, mucha de la información que los usuarios buscan en estas se encuentra en aquellos -de forma directa o debidamente procesada-, y su acceso vía Internet sería más completa, sencilla de utilizar y gratificante de manejar. La realidad está muy lejos de ser así: la mayoría de los museos ofrecen en Internet información de contacto (dirección, teléfonos, fax, etc.) y de identificación (tipo de colección, horarios, etc.). Comparados

con estos dos bloques, el resto de los recursos ofrecidos son mucho más escasos: menos de mitad informan sobre servicios y la cuarta parte sobre actividades. En cuanto a los recursos especializados, la mayor parte incluyen información, más o menos extensa y detallada sobre los fondos (colecciones, piezas, salas, etc.), pero muy pocos distribuyen información selectiva y menos aún permiten acceder a los catálogos. Son extremadamente raros los museos que ofrecen ayudas interactivas y facilidades de búsqueda, así como enlaces a recursos complementarios. Lo mismo cabe decir de la documentación (bibliografías, obras de referencia, artículos de texto completo, sumarios, etc.). En general, se quedan a medio camino entre la divulgación y la investigación, con lo que no cumplen las expectativas de unos ni otros.

Organismos de la Administración. Prácticamente todos los organismos de la Administración Central y Autonómica tienen presencia en Internet, aunque de manera muy desigual. En general, todas ofrecen abundante información, pero muy pocas páginas de la Administración pueden considerarse competitivas para las bibliotecas de los Museos Estatales.

Organismos internacionales. Entre las páginas de los organismos internacionales es preciso citar, por su estrecha relación con las bibliotecas de museos, las páginas de UNESCO y las páginas de ICOM entre las especializadas. Ambas ofrecen información propia y seleccionan enlaces que remiten a otras sedes. Aunque no es un organismo internacional en el sentido estricto del término, también es preciso citar las páginas de la IFLA, que incluyen revistas electrónicas de texto completo -aunque esta información va dirigida más a los profesionales que a los usuarios de las bibliotecas, no deja de tener interés. Entre las páginas no especializadas, son recomendables -siempre teniendo en cuenta que la información que se puede obtener es muy específica y de uso más bien complementario- se encuentran las páginas de las Naciones Unidas, el Consejo de Europa, la OCDE, y el Eurostat.

Centros de investigación. Muy escasos, pero muy competitivos para las bibliotecas de los Museos Estatales: el Consejo Superior de Investigaciones Científicas cuya página, aunque bastante amplia, aún no ha desarrollado todos sus recursos de Arte, Historia y Arqueología y prácticamente ni hace referencia a la Museología -solo de pasada en los sectores de Prehistoria y Documentación; el Centre d'Informació i Documentació Internacionals a Barcelona, Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico Otros centros de investigación que podrían aportar información de sumo interés (como el Instituto Español de Patrimonio Histórico o el Instituto Español para América Latina) no cuentan con página web. Aunque no se encuentra en España, es un organismo español de prestigio y cuenta con página propia la Escuela

Española de Historia y Arqueología en Roma. Entre las instituciones extranjeras, por el contrario, existen multitud de páginas de interés. En arte, The Getty Conservation Institute; ICCROM, International Center for the Study of the Preservation and the Restoration of Cultural Property; United Kingdom Institute for Conservation of Historic and Artistic Works; International Institute for Conservation of Historic and Artistic Works; en Historia y Arqueología, American Classical League Home Page, The Association for History and Computing; Centre for Computer-added Egyptological Research (Universidad de Utrecht), Classical Studies (Indiana University) Griffith Institute, The School of Oriental and African Studies, Deutsches Archäologisches Institut, The Institute of Egyptian Art and Archaeology (Memphis), Oriental Institute Museum (Chicago), Society for American Archeology, Society for Underwater Discovery, entre otros muchos, ofrecen abundante información especializada, de calidad y seleccionada, además de recursos propios y enlaces con sitios web de carácter complementario.

Revistas especializadas. Muchas revistas disponen ya su información en Internet, con la posibilidad de que el usuario acceda a ellas de forma directa, ya sea de distribución gratuita o por suscripción. Generalmente, las revistas electrónicas especializadas suelen ofrecer más recursos que los artículos: acogen foros, listas de distribución, enlaces a otras páginas, novedades, etc. y son, por todo ello, una fuente de información cada vez más atractiva y solicitada. Entre las españolas, *Anales de Historia del Arte*, del Departamento de Historia del Arte de la Facultad de Geografía e Historia de la Universidad Complutense de Madrid, *Revista d'Art*, del Departamento de Historia del Arte de la Universitat de Barcelona, *Arte y Parte*, *El Punto de las Artes* o *Galería Antiquaria*, entre las dedicadas al mundo del arte; y *ArqueoWeb*, *Clío*, *Arqueointernet*, *Complutum*, *Didascalía*, *Gaceta Informática de la Sociedad Española de Historia de la Arqueología* o *Monografías de Arquitectura Romana*, entre las que se ocupan de Historia, Arqueología o Antropología. En cuanto a revistas electrónicas extranjeras, pueden citarse las de Arte, *Arts Bibliographic Catalogue News*, boletín mensual de novedades editoriales, *WAM.Web Architecture Magazine*, especializada en arquitectura, con artículos en texto completo; y en Historia, Arqueología y Antropología deben citarse publicaciones como *American Historical Review*, *Ancient History Bulletin*, *Canadian Journal of History*, *Essays in History*, *History and Theory*, *Histos*, *Arachnion*, *Archaeology on the Net*, *Ancient Mesoamerica*, *Archaeological Prospection*, *Bryn Mawr Classical Review*, *Cadernos de Arqueologia*, *Comitatus*, *Continuity and Change*, *O Cyberarqueólogo português*, *Current Anthropology*, *Essays in history*, *Chronicon*, *Journal of Anthropological Archaeology*, *Journal of*

Archaeological Science, Nations and nationalism, Society for American Archaeology Bulletin, Society for American Archaeology Publications.

Otros servicios. Grupos de noticias (es.humanidades.arte es un grupo de noticias especializado en Arte y Humanidades y es.humanidades.misc, lo es de temas varios de Humanidades); listas de distribución (en España funciona desde hace poco la lista Museo-L, especializada en Museos); buscadores especializados (ADAM, Artandculture, Artcyclopedia, Arte10, Artlinkado, y otros son buscadores especializados en Arte; Argos, de Historia; ArchNet de Arqueología; Anthro.net lo es de Antropología); guías de recursos especializados (Guía ADAM, especializada en Arte y Museos, WWW Virtual Library); webrings, (*www.spanishring.com* recoge 95 anillos especializados en arte y cultura; ArteWeb es uno de estos anillos con más cantidad de webs (65).

6.1.5. Proveedores

El término proveedor "*se aplica al que provee*"; de la misma raíz que prevenir, proveer es "*disponer las cosas necesarias para algo. Aprovisionar. Abastecer. Proporcionar. Suministrar. Surtir. Dar o vender a alguien, de una vez, o en entregas sucesivas lo que necesita de cierta cosa*" (Moliner, 1984). Para Julio Casares, significa "*Comerciante o industrial que vende regularmente sus géneros a una persona o colectividad*" (Casares, 1981); el *Diccionario General Ilustrado de la Lengua Española* dice que proveer es "*Prevenir, juntar las cosas necesarias para un fin*" (Gili Gaya, 1990). El término es similar en francés (*fournisseur*, del verbo *fournir*): "*personne qui fournit des marchandises, des denrées à un client*" (Robert, 1986); "*personne, entreprise qui fournit habituellement une marchandise*" (*Le Dictionnaire de notre temps*, 1989); y en inglés, *supplier*, de *supply*: "*to equip with*" (*Webster's Dictionary*, 1984); "*a firm that supplies something*" (*Longman Dictionary of Contemporary English*, 1987).

En todos los casos se entiende como proveedores a aquellos que proveen, sean personas o empresas; sin embargo, hay algunas matizaciones que merecen atención. Para María Moliner, es proveedor quien "*da o vende*", y sea esta entrega "*sucesivamente o de una vez*". Su definición está en contradicción con la de Casares, que perfila al proveedor como "*comerciante o industrial que vende regularmente...*"; es decir, no considera proveedor al que da ni al que vende de forma esporádica. Gili Gaya hace una aportación determinante, al afirmar que provee "*las cosas necesarias para un fin*". Tomando estos conceptos para aplicarlos a las bibliotecas de los Museos Estatales, entenderemos como proveedores a aquellas personas o empresas que proporcionan los bienes necesarios para alcanzar sus objetivos, sean aquellos tangibles o intangibles y se proporcionen de forma gratuita u onerosa y se haga con carácter continuado o de manera esporádica. Esta definición contempla una

consideración amplia del concepto de proveedor, que va más allá del vendedor con quien se establece un intercambio material. Conviene, no obstante, no confundir proveedores con patrones, ya que, en el sentido más estricto, estos -la propia Administración Pública- podrían considerarse como los primeros proveedores, ya que son los que "facilitan bienes para alcanzar sus objetivos". La diferencia está en que las bibliotecas de los Museos Estatales son parte de la Administración y, en consecuencia, los bienes de esta son también de aquellas, y sus objetivos coinciden.

o Los proveedores de la Administración Pública.

Las relaciones que la Administración Pública mantienen con sus proveedores están estrictamente reguladas por Ley, fundamentalmente la Ley 13/1995, de 18 de mayo, de Contratos de las Administraciones Públicas y las Leyes de Presupuestos Generales del Estado, que se publican cada año acompañando a los propios presupuestos. Desde la entrada en vigor de la Ley 13/1995, todas las unidades de la Administración Pública utilizan el sistema de adquisición de la Dirección General de Patrimonio del Estado, respecto de los bienes que se encuentran declarados de adquisición centralizada (Decretos 2764/1967, 2572/73, 3392/73 y O.O.M.M. de 28 de diciembre de 1970, 9 de diciembre de 1975, 17 de abril de 1984 y 13 de mayo de 1986). Las formas de adquisición que se contemplan son las siguientes:

Suministros no inventariables (de Caja Fija). Se adquieren así los bienes fungibles y que no requieren inventario, correspondientes al Capítulo II (Gastos corrientes en bienes y servicios), excepto adquisiciones bibliográficas. Los suministros se abonan a través de la Caja Fija de cada unidad, y no pueden superar en ningún caso los 2.000.000 de pesetas por proveedor. Las adquisiciones hechas al mismo proveedor son acumulables.

Suministros inventariables. Son todos aquellos bienes muebles cuya inclusión en el inventario es obligatoria; son los que corresponden al Capítulo VI (Inversiones reales), y las adquisiciones bibliográficas. La adquisición de suministros inventariables puede llevarse a cabo según los siguientes procedimientos:

Material homologado. Todos los bienes homologados por el Ministerio de Hacienda se encuentran incluidos en el Catálogo de Patrimonio, de la Subdirección General de Compras de dicho Ministerio, que se revisa anualmente. Este tipo de material está identificado por un código, pertenece a empresas reguladas previamente y mantienen el precio que recoge el catálogo. La Subdirección General de Compras dispone de una base de datos accesible en línea para usuarios autorizados que permite identificar los bienes, las empresas, el precio y el código de referencia, facilitando así la solicitud de adquisición, que se tramita a través de las Direcciones Generales correspondientes. La adquisición de material homologado no tiene límite cuantitativo.

Material no homologado. es todo aquel material inventariable no recogido por el Catálogo de Patrimonio. La adquisición de material inventariable no homologado precisa un certificado de excepcionalidad del ministerio de Hacienda. A su vez, pueden darse las siguientes modalidades que atienden a las cantidades invertidas: contratos menores, negociados sin publicidad y concurso público, obligatorio a partir de los 5.000.000 de pesetas (8.000.000 para los suministros de fabricación)

Características específicas. Las bibliotecas no hacen las adquisiciones directamente en ningún caso. El material fungible suele adquirirse y almacenarse en cada Museo, según las necesidades estimadas, y se solicita al encargado del mismo a medida que se va necesitando: si es preciso adquirir algún tipo de material específico, se solicita al administrador, quien se encarga de hacer la compra. El material inventariable homologado se solicita al Ministerio, también a través del Administrador, especificando marcas, modelos y códigos de homologación, acompañado de memoria justificativa de la solicitud y con el visto bueno del director del Museo. El mismo proceso se sigue en el caso del material inventariable no homologado, y, en este caso, es preciso, además, justificar la necesidad de esta adquisición por no existir otra de similares características en el Catálogo de Patrimonio. A veces -como suele suceder en el caso de la adquisición de *software*-, el procedimiento de adquisición puede presentar complejidades, que suelen estibar en la dificultad de inventariar determinado producto o la necesidad de certificación, por parte de la empresa, de la propiedad en exclusiva. En todos los casos, cuando el importe supera al límite establecido para adquisición directa, es el Ministerio el que se encarga de todos los trámites para la convocatoria y resolución de concurso público, aunque la Biblioteca debe suministrar, a través de la Dirección del Museo, todos los datos precisos para establecer las especificaciones del producto, que irán incluidas en el pliego de condiciones del concurso.

o Tipos de proveedores según los bienes que proporcionan.

Proveedores de información. Se agrupan en este apartado todas aquellas empresas que facilitan información directa o indirectamente. Las primeras -y menos abundantes- ofrecen información directa: elaboración de informes por encargo, *dossiers* informativos en línea o sobre diferentes soportes. Este tipo de empresa se encuentra aún muy poco desarrollada en España (sólo se contabilizan 232) y trabaja para las grandes empresas y con carácter muy especializado. Aunque prácticamente no se utilizan nunca por las bibliotecas de los Museos

Estatales conviene tenerlas en cuenta porque la creciente necesidad de información especializada y relevante las puede hacer imprescindibles. La cuarta parte está en Madrid; de las zonas objeto del estudio, sólo Valencia y Valladolid tienen una presencia significativa, aunque en ningún caso llega al 3%; el resto no alcanza ni el 1% y en un caso (Badajoz), no existe ninguna.

Lo mismo sucede con las editoriales, agrupadas también mayoritariamente en Madrid (más del 30%), y que, dentro de las zonas estudiadas, solo en Valencia tienen presencia significativa (4,77%). La diferencia con el grupo anterior se encuentra en la cantidad, ya que según los datos del ISBN en España existen 58.677 editoriales. No obstante, conviene tomar este dato con precaución: muchas, aunque dadas de alta, editan menos de un libro al año y, en muchos casos, no cuentan con ningún título vivo en catálogo: en 1998, el 54,4% de la producción fue editado por 122 empresas. Además, hay que tener en cuenta que muchas entidades, tanto públicas como privadas, aparecen como empresas de edición, cuando en realidad no son tales, aunque también editen una considerable cantidad de obras (13,1% en 1998). Otra cosa a tener en cuenta es el tipo de publicaciones que ofrece la industria editorial española, más orientada hacia la divulgación que hacia la investigación científica, campo mucho menos comercial. Debido a la alta especialización de las bibliotecas del grupo, éstas cuentan con suficiente oferta para los servicios de divulgación, pero están obligadas a recurrir a editoriales extranjeras para cubrir sus necesidades de demanda de los usuarios de perfil más especializado. Mejor repartidas se encuentran las librerías: la Comunidad de Madrid acoge el 20,93% de las librerías censadas en España, pero su población supone más del 12% de los habitantes de España; Valencia cuenta con el 4,77% y el resto se reparte de forma muy igualada. Las librerías especializadas y grandes librerías (grandes superficies especializadas, como la FNAC, cadenas de librerías como Crisol o Marcial Pons, y grandes librerías como La Casa del Libro, Herder, etc.) sólo se encuentran en las zonas urbanas. Los pequeños establecimientos rara vez son útiles como proveedores de las bibliotecas especializadas, ni siquiera como vehículo de suscripciones a publicaciones periódicas, las mayoría de las cuales proceden del extranjero, lo que requiere una infraestructura administrativa de considerable envergadura.

Proveedores de equipamiento informático. En este grupo se integran solo aquellos que proporcionan bienes de equipo, es decir, maquinaria tecnológica. Es material inventariable y, además, debe estar homologado. Sólo en casos muy concretos se puede autorizar la adquisición de material no homologado; generalmente se trata de innovaciones tecnológicas que aún no han tenido tiempo de ser incluidas en el Catálogo de Patrimonio del Ministerio de Hacienda. El examen de los registros de empresas ofreció un total de 2.341 empresas proveedoras de *hardware*, aunque el material que proporcionan está limitado por su inclusión en el Catálogo de

Patrimonio. La mayoría se encuentran en Madrid (26,27%), seguido a gran distancia por Valencia (5,81%). El resto tiene un porcentaje muy pequeño, que solo en el caso de Murcia supera el 3%. La comunidad peor atendida en Toledo, que cuenta tan solo con el 0,9% del total de empresas de *hardware*. La mayoría de estas empresas prestan también asistencia técnica, por lo que deben considerarse también entre las dedicadas a mantenimiento.

Proveedores de programas y servicios informáticos. Es uno de los bloques más conflictivos, por la definición de la propia mercancía, su clasificación y el modo de adquisición: algunos de estos programas vienen ya instalados (o preinstalados) en los equipos, otros son gratuitos, los hay que se pueden adquirir en tiendas no especializadas y no faltan los que se entregan por convenios de intercambio o como parte de programas de investigación; también cabe la posibilidad de que sean creados *ad hoc*; en muchos casos la empresa que los facilita es propietaria del software y no es posible convocar concurso para su adquisición, a pesar de que el precio supere el máximo permitido para utilizar otro sistema. Esta característica obliga a seguir procedimientos especiales de adquisición, que incluyen la obligatoriedad de presentar una declaración de propiedad del software y solicitar, por este motivo, la exención de concurso. No es esta una situación que deba pasarse por alto, ya que la mayoría de las empresas distribuidoras de programas de gestión documental son propietarias del *software*. Por lo demás, esto no supone que distribuyan otro tipo de programas, incluso aquel que es preciso para soportar la aplicación (sistemas operativos, gestores de bases de datos, etc.). Finalmente, y por las características mencionadas, se presenta la dificultad de clasificar este tipo de bienes en el bloque de inventariables o no inventariables, lo que determina su forma de adquisición y tratamiento posterior. Este problema se complica, tanto por el carácter no tangible de estos bienes -de hecho se trata más bien de productos intelectuales, mientras que el único aspecto material es el soporte que los contiene-, como por la capacidad de ser compartidos legal o ilegalmente.

Dentro de estos proveedores existen tres grupos diferenciados: los de programas (*software*) propiamente dichos, los de Internet y las empresas de mantenimiento. Como se puede observar en el gráfico correspondiente, la mayoría de los proveedores y empresas de mantenimiento se encuentran en Madrid, seguido muy de lejos por Valencia; el resto de las zonas estudiadas cuentan con un pequeño número de proveedores de esta clase de bienes. Sin embargo, es en este apartado donde la localización geográfica tanto del proveedor como del cliente es menos relevante para garantizar un servicio satisfactorio: la mayoría se pueden ofrecer en línea o mediante el envío de programas autoinstalables; en cuanto al servicio de mantenimiento, casi todas las empresas ofrecen ya teleasistencia a través de módem.

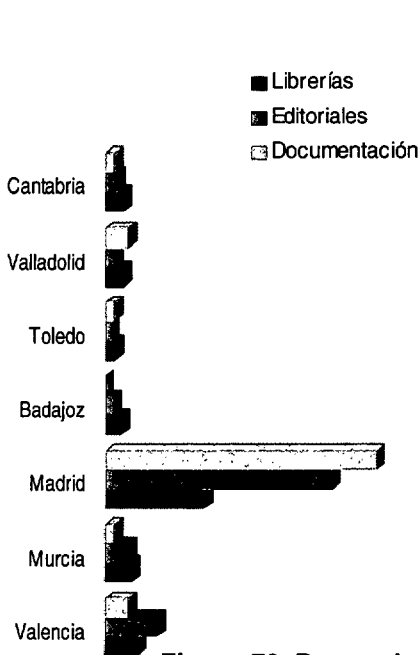


Figura 76: Proveedores de información (Datos porcentuales)

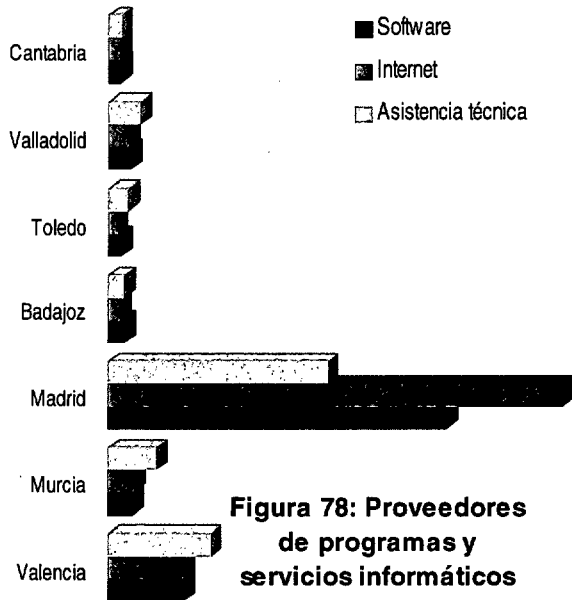


Figura 78: Proveedores de programas y servicios informáticos

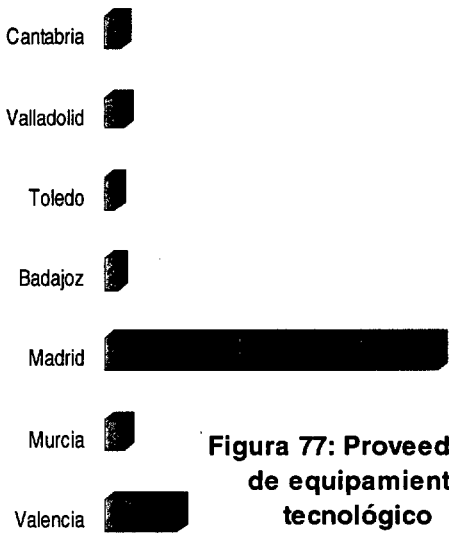


Figura 77: Proveedores de equipamiento tecnológico (Datos porcentuales)

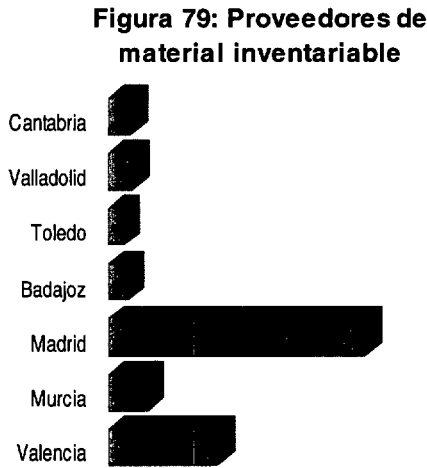


Figura 79: Proveedores de material inventariable

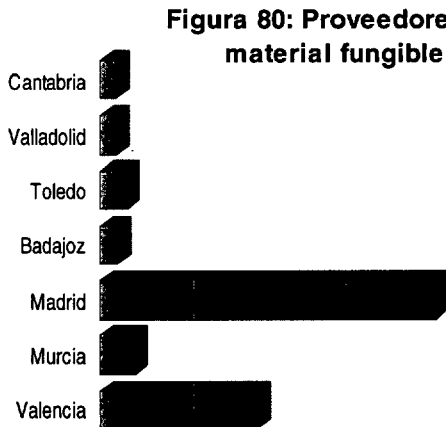


Figura 80: Proveedores de material fungible

Proveedores de bienes muebles inventariables. Se conoce con la denominación de "bien inventariable" a los que, por sus condiciones de permanencia e inalterabilidad pueden incluirse en inventarios de carácter permanente. Las diferencias entre material inventariable y no inventariable no ha presentado mayores problemas a lo largo del tiempo, hasta la reciente aparición de los programas de software y otros materiales informáticos (como las bases de datos en CD-ROM) que, por sus especiales características -ya vistas en otro apartado-, han provocado que las fronteras entre ambas categorías no estén muy claras. La distribución de proveedores de material inventariable, es muy similar a la de otras clases de proveedores: Madrid acapara más del 16% del total nacional, seguido de lejos por Valencia, con casi un 7%. Del resto, sólo Murcia supera el 2%, mientras que los demás tienen valores muy similares que van desde el 1,6% de Valladolid hasta el 1% de Toledo.

Proveedores de material fungible. La característica de mayor concentración en Madrid se repite aquí de forma aún más evidente: más del 17% de todos los proveedores de España están localizados en la capital. Sigue Valencia, con algo más del 8% y, muy lejos, Murcia (1,8%) y Toledo (1,4%). Ninguna de las provincias restantes llega al 1% del total de proveedores. Aún teniendo en cuenta el diferente reparto de población en cada uno de estas provincias, la acumulación de proveedores en Madrid resulta evidente.

Proveedores de productos de mantenimiento. Las bibliotecas de los Museos Estatales no se ocupan de la contratación de los servicios de mantenimiento, ya que suelen estar incluidas en los de los respectivos museos. Sólo existe una excepción a estos casos, y es el del mantenimiento de los sistemas de gestión automatizada de bibliotecas, que, por su especificidad son utilizados únicamente por aquellas. En este caso, las bibliotecas se limitan a requerir el presupuesto correspondiente y solicitar el pago a la Subdirección General de los Museos Estatales.

6.1.6. Mecenas, patrones, amigos.

En sentido general, se llama mecenazgo a la "*protección de las artes y las letras*" (Gili Gaya), "*protección dispensada por una persona a un escritor o un artista*" (Casares); María Moliner precisa que el protector es "*persona rica y poderosa*". Patrocinar es "*Sufragar una empresa, con fines publicitarios, los gastos de un programa de radio o televisión, de una competición deportiva o de un concurso*" (Gili Gaya); "*Amparo, protección, auxilio*" (Casares); "*Ayudar o proteger algo o a alguien una persona que tienen poder o influencia*" (María Moliner). En todos los casos se aprecia sentido de protección, pero el de patrocinio parece tener un carácter más amplio que mecenazgo.

Desde el punto de vista del mercado, se considera al patrocinio como un "acuerdo entre un patrocinador y un patrocinado, con beneficios recíprocos para que cada uno consiga sus propios objetivos" (Chías); "Instrumento publicitario que hace posible ligar directamente una marca o una empresa a un acontecimiento atrayente para un público dado" (Sahnoun). El Consejo de Europa define la figura del patrocinador como "Persona física o jurídica que garantiza una determinada producción cultural y obtiene con ello una ventaja, casi siempre en forma de publicidad" (Informe Tummers). Por su parte el mecenas es "una persona física o institución que invierte en cultura, para sí misma y para la sociedad" (Juan de Andrés). Existe otra figura, la del filántropo, que abarca cuestiones sociales de carácter más amplio: "el bienhechor que protege a personas o grupos que tienen carencias graves: pobreza, orfandad, invalidez, enfermedad, etc." (Informe Tummer). Así pues, la diferencia entre patrocinio y mecenazgo está clara: el patrocinio es el término genérico; cuando se ejerce con fines culturales recibe el nombre de mecenazgo, mientras que si se utiliza para actividades deportivas se ha dado en llamarlo esponsorización (del inglés *sponsor*). Por su parte, el Ministerio de Cultura encargó en 1992 a Andersen Consulting un estudio sobre el patrocinio cultural en España y, en el documento que recogía los resultados se definía al patrocinio en estos términos:

"Destinar dinero y/u otros recursos a actividades culturales, bien de iniciativa propia o promovidos por otras organizaciones públicas o privadas, sin obtener una contraprestación económica por ello, sino en beneficio de difícil cuantificación en imagen, publicidad, relaciones institucionales, reconocimiento social, etc." (Ministerio de Cultura. *El patrocinio empresarial en España*. Madrid, 1992)

Esta definición, aunque no distingue entre mecenazgo y patrocinio, es bastante precisa y, como se verá a continuación, puntualiza determinados aspectos que caracterizan los rasgos de esta actividad. El mencionado documento, aunque anterior a la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la participación privada en actividades de interés cultural (más conocida como Ley de Mecenazgo), aún es útil por el retrato que hace de la situación del patrocinio en España, la cual, a pesar de la mencionada ley, no ha variado en sus aspectos fundamentales.

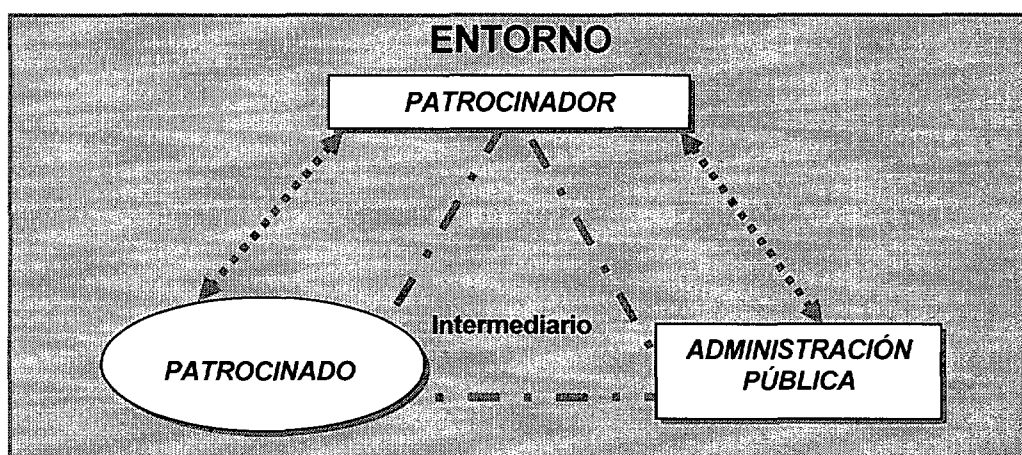


Figura 81: Triángulo del patrocinio

Los beneficios del patrocinio son: mejora de la imagen corporativa, publicidad positiva, responsabilidad social, mejora del ambiente en el seno de la empresa, mejora de relaciones con entidades públicas. Pero esta actividad no está exenta de problemas: pasividad del empresario ante el patrocinio y su gestión, desconocimiento del alcance del patrocinio, repercusión insuficiente en los medios de comunicación., la evaluación de los beneficios obtenidos a través del patrocinio, actitud excesivamente purista de los patrocinados y falta de experiencia con el proceso de decisión de las empresas. Además de estas limitaciones, existen otras originadas por las relaciones con la Administración Pública, con el patrocinado, con la empresa o con el intermediario, si los hay. El estudio de Andersen Consulting los ha resumido en el cuadro siguiente:

	Empresa	Patrocinado	Administración	Intermediario
Orientación	Muchas empresas toman decisiones de patrocinio de acuerdo a preferencias o compromisos puntuales, más que a una estrategia a largo plazo	El patrocinado mantiene una filosofía purista de la cultura, que rechaza un papel activo por parte de las empresas	La Administración todavía se considera el proveedor oficial de cultura y no aprecia la colaboración e iniciativa de la empresa	Los intermediarios son considerados vendedores de proyectos y no gestores de la estrategia de comunicación de la empresa
Gestión	El patrocinio cultural todavía no se considera en muchas empresas como parte de sus estrategias de comunicación	Los patrocinados suelen limitar sus ofertas de patrocinio a una cifra y una descripción general de la actividad	La gestión de actividades culturales por parte de las Administraciones públicas, no responde a las necesidades de las empresas	Hay intermediarios sin experiencia, atraídos al sector sólo ante la posibilidad de ganar comisiones a corto plazo por vender proyectos
Coordinación	La empresa no ofrece su capacidad de gestión a los demás agentes	El patrocinado busca financiación puntual y no una relación a largo plazo con el patrocinador	La Administración no ha tomado un papel activo en el desarrollo del patrocinio cultural empresarial	No existe aún una asociación que sirva de punto de enfoque para el sector

Tabla X: Limitaciones del mecenazgo
Fuente: Andersen Consulting

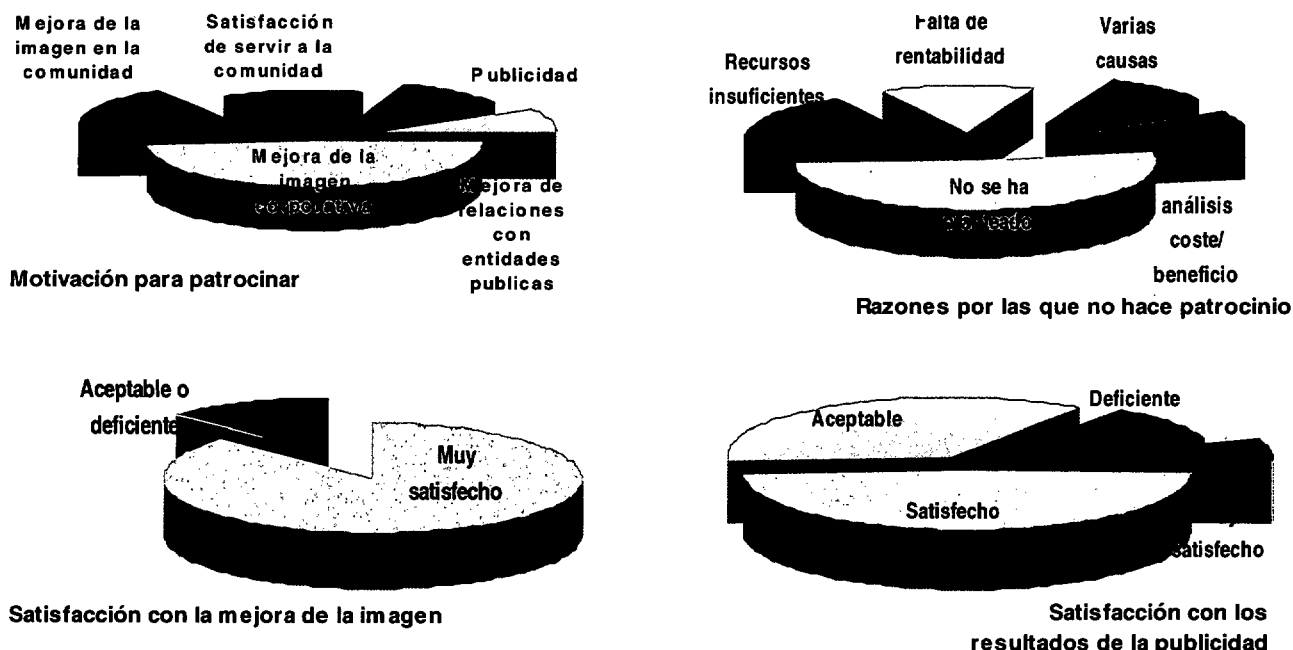
○ Patrocinio y mecenazgo en España

Desde 1988, las inversiones en patrocinio y mecenazgo en España no han dejado de crecer, aunque conciertos altibajos coincidentes, generalmente, con etapas de crisis económicas. Según el estudio de Andersen Consulting, la mayor parte de las cantidades de mecenazgo fueron a pintura (29,66%) y música clásica (20,34%). A considerable distancia estaban las tradiciones populares (6,88%), bibliotecas (3,82%) y teatro (2,75%). El resto se reparten entre monumentos (2,60%), música popular (2,45%), ópera (2,45%), poesía (2,45%), arquitectura (2,29%), escultura (2,14%) y fotografía (2,14%). Las demás actividades no llegan al 2% del total. Las actividades más patrocinadas son los espectáculos y exposiciones (alrededor del 25% cada una), seguida de lejos por donaciones, concursos y publicaciones.

En cuanto a los patrocinadores, el mayor volumen de recursos procedía de empresas de productos de consumo, seguidos de servicios, químicas e industrias básicas y servicios financieros. Pero los grandes inversores en este campo han sido las Cajas de Ahorros: en 1990 invirtieron en patrocinio de la cultura 29.490 millones de pesetas (177,24 millones de euros), mientras que el resto de patrocinadores, todos juntos, llegaron sólo a 14.773 millones de pesetas (88,79 millones de euros). Estas cantidades pusieron a España entre los países con mayor volumen de recursos destinados a patrimonio cultural: Estados Unidos dedicó el mismo año 70.173 millones de pesetas (421,75 millones de euros), Italia 25.430 millones de pesetas (152,84 millones de euros), Alemania 17.700 millones de pesetas (106,38 millones de euros), Francia 13.129 millones de pesetas (78,91 millones de euros) y el Reino Unido 10.408 millones de pesetas (62,55 millones de euros).

Casi la mitad de los patrocinadores (49%) buscan mejorar su imagen corporativa; el 17% mejorar su imagen en la comunidad; el 14% sólo desea la satisfacción de servir a la comunidad; 11% quiere publicidad y un 9%, mejorar las relaciones con las Administraciones Públicas. El 87% declara sentirse muy satisfecho con los resultados obtenidos en mejora de la imagen; 6,25% se declaran muy satisfechos 48,44% satisfechos, 35,95% aceptablemente satisfechos, y el 9,37% la considera deficiente. En cuanto a los que no participan, más de la mitad (52%) es porque no se lo ha planteado la empresa, el 18% no dispone de suficientes recursos financieros, un 14% estima que no es rentable, el 10% lo ha rechazado por diversos motivos y el 6% no dispone de un análisis de coste/beneficio.

Figura 82: Panorama del patrocinio en España



Aunque existe la idea de que España es un país que ofrece escasos beneficios fiscales a las empresas que invierten en patrocinio cultural -y así lo manifiestan las propias empresas-, el estudio de los países de su entorno revela que la situación es muy similar en toda el área.

	España	Francia	Italia	Alemania	Reino Unido	Estados Unidos
¿Es deducible el patrocinio con contrapartida presupuestaria?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Son deducibles las aportaciones no financieras?	Si	Si	No	Si	No	Limitado (servicios no deducibles)
¿Son deducibles las donaciones sin contrapartida?	Limitado	Limitado	Limitado	Limitado	Si	Limitado

Tabla XI: Comparación de los beneficios fiscales en países del entorno económico

o Instituciones de patrocinio.

Cualquier persona, física o jurídica, con capacidad de apoyo, puede ejercer el patrocinio cultural.. Existen grandes y pequeños patrocinadores, los primeros muy escasos, pero con notables aplicaciones, los segundos muy abundantes y con aportaciones modestas. A mayor inversión, menor número de donantes.

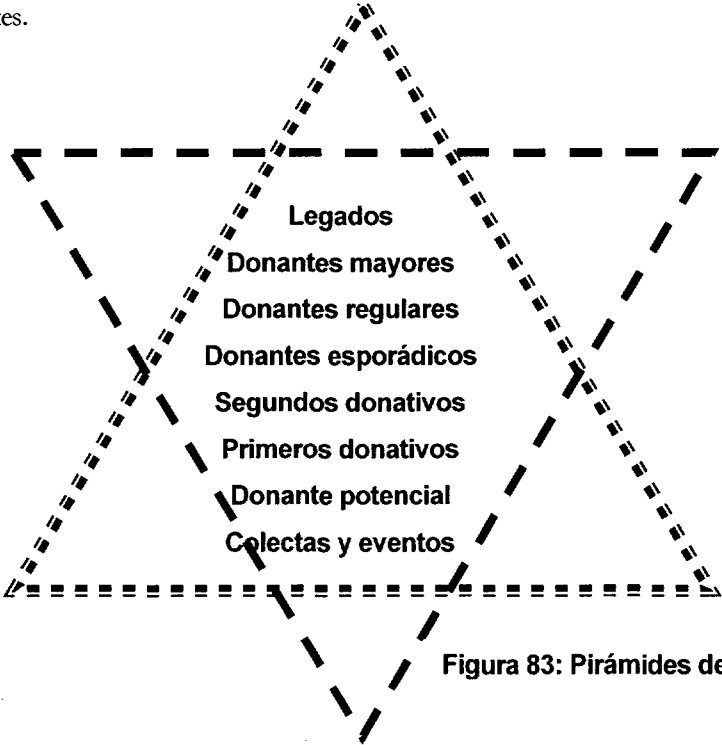


Figura 83: Pirámides del mecenazgo

Según la clase de entidad patrocinadora. Se agrupan en los siguientes bloques: a) empresas o instituciones con ánimo de lucro que se dedican a actividades remuneradas, sean de producción de bienes o de servicios (BMW, Coca-Cola, Repsol, Renfe, Telefónica); b) las instituciones con fines

sociales -con o sin ánimo de lucro pero que llevan a cabo actividades remuneradas que revierten en sus propios programas -como es el caso, por ejemplo, de las Cajas de Ahorro; c) instituciones sin ánimos de lucro (Asociaciones de voluntarios, fundaciones, la ONCE, ONGs, etc.); y d) las personas físicas. Con frecuencia, las instituciones que más invierten en actividades de patrocinio -sea cual sea su carácter-, han creado sus propias fundaciones para canalizar estos esfuerzos: Fundación Banco de Santander, Fundación Telefónica, Fundación de los Ferrocarriles Españoles, Fundación ONCE, etc.

Según las actividades patrocinadas. Juan de Andrés establece los perfiles que existen en el patrocinio de actividades culturales llamándolos "los seis rostros del empresario mecenas" (Juan de Andrés, 1993, p. 91): 1) de arte en general (especialmente pintura y escultura); 2) de investigación y ciencia; 3) de actividades musicales (recitales, conciertos, danza, etc.); 4) de actividades literarias; 5) de formación (becas, seminarios, conferencias, etc.); y 6) de restauración (cuadros, monumentos, etc.). Además de estos, las últimas tecnologías de la información han dado lugar a la aparición de un nuevo tipo de mecenas, ocupado en promocionar la difusión de la información a través de los nuevos soportes: portales en Internet, digitalización de textos, imágenes y sonidos, automatización de bibliotecas, etc.

oTipos de mecenazgos que afectan a las bibliotecas de museos

Mecenazgo de arte en general. Es la más antigua de las formas de mecenazgo pero, mientras que antiguamente se centraba en apadrinar a artistas individuales, actualmente se orienta más hacia la difusión social de las obras de arte. Entre estos se encuentran la BMW (concurso de pintura), Caja de Madrid (propietaria de varias salas de exposiciones), Banco Chase Manhattan (colección de arte), Telefónica (recuperación de obras de arte en el extranjero).

Mecenazgo de investigación y ciencia. La expansión de los campos de investigación científica ha desbordado la capacidad de los Estados para hacer frente a las necesidades de desarrollo; además, los adelantos en este campo benefician directamente a las empresas del sector. Ambas condiciones favorecen el incremento de las inversiones en apoyo de la investigación y la ciencia, generalmente una de las formas de patrocinio más costosas y de más larga duración. En este campo destacan patrocinadores como Hidroeléctrica Española (convenios con Universidades), Iberduero (patrocina exposiciones en el Museo de Ciencias Naturales, Philips (Premio Holanda de investigación) o la ONCE (proyectos de investigación ocular).

Mecenazgo de actividades de formación. Muchas empresas favorecen actividades de carácter formativo con vistas, no sólo a conseguir los objetivos generales del patrocinio, sino a crear auténticas canteras de profesionales que más tarde suministren personal adecuado; otras, por el contrario, se decantan por actividades de gran impacto social, que llegan a muchas personas de muy diversas clases sociales. Hacen mecenazgo de formación, entre otras, La Caixa

(bibliotecas y casas de cultura), IBM (becas en formación tecnológica), Unión Fenosa (becas de postgrado), Banco de Santander (cursos en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo), Banca March (ciclos de conferencias).

Mecenazgo de actividades de restauración. Presentan una imagen muy atractiva por el gran prestigio y difusión que alcanzan los programas y por la durabilidad de la obra, lo que permite identificar ciertos monumentos con el patrocinador y, además, que tal imagen perdure. En este grupo se encuentran casos como el de Tabacalera (vidrieras de la Catedral de Toledo), Banco Central Hispano (Santa María del Mar en Barcelona), Coca-Cola (Asociación de Amigos de los Castillos), Petromed (restauración de "La rendición de Breda"), BBVA (restauración del Teatro Apolo), El Corte Inglés (cuadros de Tiziano y El Greco y restauración de la Puerta de Alcalá).

Mecenazgo de actividades relacionadas con nuevas tecnologías. El enorme desarrollo experimentado por las tecnologías de la información, y la facilidad de comunicación que ofrecen, hacen de este sector uno de los más atractivos para las inversiones de patrocinio. Además, muchas empresas están directamente relacionadas con la explotación de tales sectores, por lo que están doblemente interesadas en su fomento. Es el caso, por ejemplo, de Telefónica (digitalización de los catálogos de la Biblioteca de Cataluña), o de IBM y El Corte Inglés (informatización del Archivo de Indias).

o Las Fundaciones.

Las fundaciones son una forma de instituciones sin ánimo de lucro, que pueden responder a diferentes perfiles e intereses: a veces, están creadas para proteger el legado de un determinado personaje, como sucede en el caso de la Fundación Miró, la Fundación Gustavo Bueno o la Fundación Camilo José Cela, entre otras. En los países desarrollados, las fundaciones tienen un papel prominente en la difusión cultural: en estados Unidos existen más de 24.000 fundaciones, mientras que en Suiza (con una población casi seis veces menor que la española) hay registradas más de 20.000. En España se existen casi 7.000 fundaciones de carácter diverso (972 registradas por la Secretaría de Estado de Cultura. Aunque las fundaciones pueden actuar en cualquier zona de España, y la mayoría de ellas son explícitas en este punto, con frecuencia prefiere, si pueden, fomentar actividades dentro de la zona en la que están registradas.

En las provincias donde se encuentran las bibliotecas estudiadas se localizan varias fundaciones, algunas de ellas muy prestigiosas. Cantabria tiene 9 entre las cuales tienen objetivos coincidentes con las bibliotecas de museos las de Huerta en la Molina, Marcelino Botín-Sanz de Sautuola, Comillas, y el Centro de Documentación Etnográfica sobre Cantabria (C.D.E.S.C.). Murcia cuenta con 4, pero ninguna tiene objetivos coincidentes; Badajoz tiene 3, entre ellas la prestigiosa Fundación de Estudios Romanos, con sede en Mérida; Toledo tiene con 4, entre ellas la Fundación Histórica Tavera; Valladolid tiene 6, entre las cuales está Las Edades del Hombre;

Valencia cuenta con 16, de las cuales la más interesante para las bibliotecas de museos es la Fundación Instituto de Historia Social. El caso de Madrid requiere más atención, ya que la práctica totalidad de las fundaciones tienen carácter nacional. Madrid tiene registradas 675 Fundaciones de carácter cultural, entre las que destacan, entre otras muchas, la de Amigos del Museo del Prado, Colección Thyssen Bornemizsa, Museo Cerralbo o Museo Sorolla, Fundación Carlos de Amberes, el Colegio Libre de Eméritos Universitarios, Europa 2000, Europa Universitas, Mapfre Vida, Germán Sánchez Ruipérez, Fábrica Nacional de Moneda y Timbre, Villa y Corte, Fundación para el desarrollo de las bibliotecas Jose M^a Moreno Jimenez de Borja, Movimiento de Arte Sacro, Caja de Madrid, Cultural Banesto, Tabacalera, Banco Santander, Central Hispano, Juan March, Recoletos, Loewe, Prosegur, Cambridge University Press, Oeben para la conservación y restauración; Lázaro Galdiano, Carlos III, Reale, Hispania Nostra, Telefónica, Fundación de apoyo a la Historia del Arte Hispánico, Sancho de Navarra, Temas de Arte, Goya, Ramón Areces, Giner de los Ríos, Santillana, Cultura Empresa, Residencia de Estudiantes, Juanelo Turriano, Ortega y Gasset, Pastor de Estudios Clásicos e Instituto Valencia de don Juan.

o Amigos y voluntarios.

Los amigos y voluntarios que trabajan en instituciones de carácter social y cultural representan la forma más alta de participación altruista en la vida comunitaria. Los voluntarios ofrecen sus servicios o sus aportaciones económicas, libremente y sin esperar ninguna contraprestación que no sea la simple satisfacción personal –al contrario de las actividades de patrocinio y mecenazgo, que no son totalmente gratuitas-; pueden hacerlo a título individual o a través de asociaciones. No deben ser considerados, pues, como voluntarios, aquellas personas que cumplan la Prestación Social Sustitutoria, contratados en prácticas del Instituto Nacional del Empleo, alumnos en prácticas de Universidades y escuelas Universitarias, becarios, etc. En España no está demasiado desarrollado el trabajo voluntario, pero en algunos países (Estados Unidos sobre todo), toma una relevancia considerable y es una forma de participación, tanto de las personas que no tienen una ocupación remunerada (ancianos, amas de casa, discapacitados, etc.), como de aquellos que disponen de suficiente tiempo libre que dedican a obras sociales. Por eso, es fácil encontrarse en las bibliotecas, los museos, las escuelas o los hospitales, con personas que acuden a ayudar en determinadas tareas durante un tiempo determinado, pero regular y sistemático.

Una de las formas más frecuentes de voluntariado en los Museos son las Asociaciones de amigos y voluntarios, esta última, generalmente constituidas por voluntarios de la Tercera Edad. En España existen numerosas asociaciones de Amigos de los Museos, algunas de las cuales se han constituido como Fundación (Amigos del Museo del Prado), que, generalmente, apoyan al museo en sus actividades, sirven como canal para recibir y gestionar determinados apoyos económicos que los museos no pueden recibir directamente –son instituciones de la Administración Pública- y para la

organización de eventos culturales; a cambio suelen tener algunos privilegios, tales como entrada gratuita al museo, descuentos en las tiendas, etc. La función de las Asociaciones de Amigos es llegar hasta donde no puede llegar el museo.

6.1.7. Instituciones relacionadas.

Además de las empresas e instituciones vistas hasta el momento (clientes, proveedores, mecenas, etc.), las bibliotecas de los Museos Estatales se relacionan con una serie de organismos por razones diversas. La clasificación que se presenta a continuación se basa en la proximidad administrativa, pero se utiliza por la necesidad de recurrir a algún tipo de sistematización, sin otro significado implícito.

○ Instituciones dependientes de la Dirección General de Bellas Artes

Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes. Usa las bibliotecas para obtener información para la identificación y valoración de bienes y la posibilidad de difundir la información de carácter legal. Esta Subdirección se ha ocupado de subvencionar la organización de los Seminarios de Bibliotecas de Museos.

Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes. Necesita las bibliotecas para la organización de exposiciones, congresos y otras actividades, difusión de publicaciones especializadas (catálogos, recopilaciones, estudios, etc.), elaboración de informes y *dossiers* documentales especializados, etc.

○ Instituciones dependientes de otras Direcciones Generales en la Secretaría de Estado de Cultura.

Subdirección General de Coordinación Bibliotecaria. Las bibliotecas pueden utilizar las posibilidades que les ofrece el Correo Bibliotecario para divulgar sus actividades, participando en los programas de intercambio de expertos bibliotecario y recurriendo a ella para orientación profesional. A cambio, la Subdirección ha sido invitada a las actividades que han organizado las bibliotecas y han cooperado en las tareas de elaboración del Catálogo Colectivo del Patrimonio.

Subdirección General de Promoción del libro, la lectura y las letras españolas. A través de esta Subdirección, las bibliotecas de Museos Estatales reciben las revistas culturales que cuentan con ayudas del Ministerio, acceden a la base de datos del ISBN y disponen de información acerca de la edición en España. Por el contrario, pueden ofrecer orientación bibliográfica especializada, apoyo en actividades de fomento a la lectura en centros de enseñanza y colaboración para la promoción de libros mediante la celebración de actos relacionados con ellos (como fue el ciclo de conferencias *El libro y la lectura en la Historia*, organizado por la Biblioteca del Museo

Arqueológico Nacional), o con la presentación de obras especializadas, en papel o en otros soportes.

○ Otras instituciones.

Las bibliotecas de los Museos Estatales mantienen, además, relaciones de colaboración con instituciones culturales y educativas, muchas de las cuales aparecen también como clientes o competencia: bibliotecas de arte, Reales Academias, asociaciones profesionales, universidades, Consejo Superior de Investigaciones Científicas.... La colaboración más notable se establece entre esta institución y el Museo Arqueológico Nacional y data de principio de los años cincuenta. En 1951, el Instituto Antonio Agustín de Numismática utiliza como lugar de trabajo el monetario del Museo. Pero es Martín Almagro, director de la Sección de Prehistoria del Instituto Rodrigo Caro quien, nombrado conservador del Museo, traslada el departamento, y en 1957 se crea el Instituto Español de Prehistoria, y la biblioteca se encarna en la del Museo.

6.1.8. Sindicatos

Se conoce como sindicato al *"Organismo formado por personas de la misma profesión, particularmente de obreros, para la defensa de sus intereses económicos"* (María Moliner); *"Asociación formada para la defensa de intereses económicos o políticos comunes a todos los asociados"* (Julio Casares); *"Asociaciones que defienden los intereses de los trabajadores"* (Schoeck, 1981). Para García del Junco (2000), los sindicatos son *"asociaciones formadas para la defensa de los intereses económicos o políticos comunes a todos los asociados. Es una asociación cuyo objetivo es cuidar las acciones reivindicativas del trabajador. También podemos incluir en este nivel otros grupos de presión"*.

○ Los sindicatos en la Administración Pública.

El derecho de sindicación está recogido por un corpus que parte de la propia constitución, que lo menciona explícitamente entre los funcionarios públicos:

"La Ley regulará el estatuto de los funcionarios públicos, el acceso a la función pública de acuerdo a los principios de mérito y capacidad, las peculiaridades del ejercicio del derecho de sindicación, el sistema de incompatibilidades y las garantías para la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones" (Art. 103.3).

El modelo de relaciones laborales de la Administración está en la Ley 30/1984, de Medidas para la reforma de la función pública, y en la Ley 9/1987, de 2 de junio, con las siguientes características (Arenilla, 1995): centralización, indiferenciación, representación, pobreza de contenido de las negociaciones y contraactualización, -los consensos deben reflejarse en documentos vinculantes.

o Características específicas.

Los sindicatos españoles con presencia en la Administración Pública no se ajustan al concepto tradicional. En España el índice de sindicación es bajo comparado con los países del entorno (menos del 20% de los trabajadores no agrícolas). En Gran Bretaña superan el 40%, algo más en Italia y Francia, 50% en Bélgica y Holanda, más del 60% en Dinamarca y Noruega y entre el 65% y el 70% en Austria y Suecia. La conflictividad laboral ha descendido en los últimos veinte años pero no es mayor en otros países.

	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999(3)
Convenios	2564(1)	3.834	4.595	4.827	5.028	5.040	4.902	3.253
Agrario	-	69	79	83	85	84	83	71
Industria	-	1.846	2.042	1.925	1.915	1.956	1.900	1.226
Construcción	-	73	77	74	75	67	68	50
Servicios	-	1.846	2.397	2.745	2.953	2.933	2.851	1.906
Empresas*	877,7	847,1	1.037,90	975,1	1.027,50	1.018,30	991,5	743,6
Trabajadores*	6.069,60	6.131,10	7.623,90	7.605,10	8.128,20	8.365,10	8.245,90	6.804,30
Aumento salarial (%)	15,26	7,88	8,33	3,94	3,82	2,87	2,56	2,32
Jornada media(h/año)	-	1.793,10	1.769,70	1.765,90	1.767,50	1.767,80	1.766,60	1.760,90
Número de huelgas	2.103	1092(2)	1.231	866	807	709	618	419
Trabajadores afectados*	2.287,00	1.511,20	864	569,9	1.078,00	631	671,9	816,8
Jornadas no trabajadas*	6.177,50	3.223,50	2.442,80	1.442,90	1.552,90	1.790,10	1.263,50	1.033,10
(1) Sin datos de convenios de Cataluña de ámbito provincial e inferior. (2) Sin datos de Cataluña. (3) Enero-septiembre. * Datos en miles Fuente: ANUARIO EL PAIS 2000 - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social								

Tabla XII: Negociación colectiva y conflictividad laboral

Esta característica se agudiza en las bibliotecas de los Museos Estatales porque la práctica totalidad del personal sindicado está formado por trabajadores pertenecientes a los niveles más bajos - característica propia de los Museos-, lo que les resta representatividad. En segundo lugar nos encontramos con dos tipos bien diferentes de sindicatos, los de carácter generalista (incluyen a trabajadores procedentes de diversos sectores) y los corporativos (formados por trabajadores que pertenecen a un mismo sector). Entre los primeros, los sindicatos Unión General de Trabajadores (UGT) y Comisiones Obreras (CCOO), seguidos muy de lejos por la Unión Sindical Obrera (USO) y la Confederación Nacional de Trabajadores (CNT) son los que tienen mayor presencia en cualquier unidad de la Administración Pública -el resto tiene una presencia residual-; entre los segundos, el sindicato claramente mayoritario (casi el único en muchos casos) es la Central Sindical Independiente-Confederación de Sindicatos Independientes y Sindical de Funcionarios (CSI-CSIF). Muchos trabajadores públicos se sienten más identificados con los sindicatos de cuerpo que con los generalistas, probablemente por el peso que mantiene el concepto de funcionariado, que aún se entiende ligado a determinados privilegios.

Además, el complejo entramado de interés en la Administración Pública, donde administradores y administrados terminan siendo las mismas personas y el escaso campo de acción que tienen asignado, han generado una actitud muy extendida de desconfianza hacia las organizaciones sindicales. Con frecuencia se acusa a los sindicatos de no ocuparse más que de pequeñas reivindicaciones y de favorecer a empleados conflictivos y escasamente cumplidores frente a compañeros de mayor probidad. Sin embargo, es bien cierto que, en la práctica, poco pueden hacer los sindicatos fuera de estos minúsculos menesteres, como también es cierto que la escasa participación favorece que, en más casos de los que sería de esperar, hayan aplicado sus actividades a defender a personas y actitudes poco defendibles, o sirvan como refugio a determinados empleados más interesados en disfrutar de horas libres que en defender cuestiones laborales.

○ Las actividades sindicales en las bibliotecas de los Museos Estatales

los sindicatos en la administración se ocupan de negociar los siguientes aspectos: negociación del calendario laboral, negociación de los horarios laborales (general) y de la aplicación y regulación de horarios especiales (verano, días festivos...), negociación y reclamación de horas extras, pluses especiales, etcétera, reclamación de revisión de niveles y control de situaciones irregulares, revisión de las condiciones laborales de los trabajadores: peligrosidad, penosidad, nocturnidad, ropa y uniformidad... , presencia en las comisiones de selección de personal: contratación INEM, resolución de concursos... , organización de cursos de formación, organización de actividades de carácter social: guarderías, excursiones..., vigilar la adecuada adscripción profesional de los trabajadores

○ El convenio colectivo único para los contratados laborales de la Administración Pública.

Así como las normas que regulan al funcionariado son de aplicación a todo el personal de la Administración Pública, los contratados laborales están regulados, además, por el Convenio Único para el personal laboral de la Administración General del Estado, firmado por esta y por los sindicatos representativos. Se suele utilizar, además, este convenio, como referencia obligada cuando se trata de arbitrar algún tipo de conflicto entre funcionarios no cubierto por la normativa vigente - generalmente en cuestiones de vacaciones, días libres, horarios... El convenio está estructurado en los siguientes capítulos:

Definición del ámbito de aplicación y vigencia (Artículos 1 y 2). Especifica el ámbito al que afecta el convenio, y los plazos de vigencia y denuncia.

Interpretación, vigilancia, estudio y aplicación del convenio (Artículos 3 al 8). Se ocupa de la creación de la Comisión de interpretación, vigilancia, estudio y aplicación del convenio (CIVEA), su estructura y funciones, las comisiones y subcomisiones que la forman y los derechos y garantías de sus miembros.

Organización del trabajo (Artículos 9 al 14). Detalla las competencias y criterios relativos a la organización del trabajo, catálogos y relaciones de puestos de trabajo, documentos de identificación, reestructuraciones administrativas, planes de ordenación de recursos humanos y certificados de servicios.

Clasificación profesional (Artículos 15 al 20). Integra los sistemas de clasificación, criterios para determinar la pertenencia a los grupos profesionales y establece estos, determina las áreas funcionales, el encuadramiento de las categorías profesionales de los convenios de origen y las reclamaciones individuales sobre clasificación profesional.

Modificación de condiciones de trabajo, movilidad funcional y geográfica (Artículos del 21 al 28). Se ocupa de los casos de modificación sustancial de las condiciones de trabajo, la movilidad funcional, las funciones de distinto grupo profesional, otros supuestos de movilidad funcional, la movilidad sin cambio de funciones, la movilidad geográfica, el traslado obligatorio y la movilidad geográfica temporal.

Sistema de provisión de vacantes y promoción (Artículos 29 al 38). Determina los principios generales, traslados, promoción profesional, movilidad entre Administraciones Públicas, las convocatorias libres, el sistema de selección, las características de la convocatoria, órganos de selección, períodos de prueba y personal temporal,

Jornadas y horarios (Artículos 39 al 46). Se ocupa de la jornada, el calendario laboral, la pausa durante la jornada de trabajo, la jornada de verano, la comunicación de ausencias, la mejora de las prestaciones de la Seguridad Social, el absentismo y las horas extraordinarias.

Vacaciones, licencias y permisos (Artículos 47 al 49). Regula las vacaciones anuales y su distribución, licencias sin sueldo y permisos por diversas causas: matrimonio, nacimiento, traslados...

Formación (Artículos 50 al). Especifica los principios generales y detalla los planes, tiempos y permisos para la formación.

Incompatibilidades (Artículo 54). Se aplica la normativa vigente para los funcionarios.

Suspensión y extinción del contrato de trabajo (Artículos 55 a 61). Trata de la suspensión con reserva del puesto de trabajo, la excedencia voluntaria, la excedencia forzosa, reingresos, extinción del contrato de trabajo y jubilación.

Salud laboral y acción social (Artículos 62 a 69). Se ocupa de establecer los principios generales de salud general, medios y equipos de protección social, movilidad funcional por incapacidad laboral, otras formas de movilidad, movilidad funcional para protección a la maternidad, garantías de cumplimiento de la normativa para la prevención de riesgos laborales y la acción social.

Estructura salarial (Artículos del 70 al 79). Determina los principios generales, la estructura salarial y su clasificación, el salario base, las pagas extraordinarias, otras retribuciones de carácter personal y complementos salariales, la retribución en los supuestos de jornada inferior a la

ordinaria, el cálculo de deducciones, las percepciones no salariales (indemnizaciones o suplidos) y la retribución en especies.

Régimen disciplinario (Artículos 80 al 85). Trata de la graduación de las faltas, sanciones, tramitación y procedimiento sancionador, prescripción, cancelación y denuncias a instancia de parte.

Régimen de representación del personal (Artículos 85 al 94). Se ocupa de la representación colectiva y unitaria de los trabajadores, derechos e infraestructura de los Comités de empresa, garantías de los representantes de los trabajadores, reuniones y asambleas de los trabajadores, representación sindical, cuota sindical, solución de conflictos colectivos y derechos y garantías de los delegados sindicales.

Derecho supletorio (Artículo 95). Declara supletorio para lo no previsto en el Convenio, lo dispuesto en el Estatuto de los Trabajadores y demás normativa vigente.

El convenio es muy específico en cuanto a la cantidad de aspectos de los que se ocupa, y extremadamente detallado en muchos de ellos (permisos, pausas de trabajo, etc.). Sin embargo, deja poco claros los aspectos relativos a la clasificación profesional y la promoción del personal, lo que con frecuencia es fuente de conflicto.

6.2. Perfil estratégico del microentorno

El análisis de cada uno de los elementos que componen el microentorno de las bibliotecas de los Museos Estatales, hace posible definir el perfil estratégico que lo caracteriza, y que está formado por los aspectos que se detallan a continuación.

6.2.1. Análisis de los factores estratégicos.

o La Administración Pública.

Características generales. Las características que definen a la Administración Pública aseguran dos aspectos muy importantes en el funcionamiento de las bibliotecas de los Museos Estatales: interés general y estabilidad. Las condiciones de la Administración ofrecen un entorno muy seguro, garantizan la continuidad y permiten estar a resguardo de contingencias económicas o sociales. FAVORABLE.

Situación actual. La complejidad de la Administración Pública no permite establecer un baremo único en la valoración de la situación actual, sino que es necesario establecer varios puntos de análisis. En lo que afecta al personal, la situación es DESFAVORABLE, ya que se tiende a la reducción de plantilla de forma indiscriminada y sin responder a un proceso lógico. La distribución del gasto público tiende a ser restrictivo, restricción que se aprecia especialmente en el sector de la cultura, por la que es un factor igualmente DESFAVORABLE.

Estructura orgánica. La estructura orgánica en la que se encuadran las bibliotecas de los Museos Estatales no afecta de manera decisiva a su desarrollo, que depende más bien de la respuesta que ofrezcan a sus iniciativas (se aprecia mejor en el apartado dedicado a las instituciones relacionadas). Es, por tanto, INDIFERENTE.

La Subdirección General de los Museos Estatales. Aunque también en este caso la actitud más o menos positiva depende más de la respuesta que se ofrezca desde la institución que de su estructura, las características generales de esta Subdirección (pequeña, de presupuesto elevado y con estrecha relación con los Museos) hacen valorarla como FAVORABLE. Los problemas detectados (corporativismo y escasa normalización gestora) impiden considerar este factor como muy favorable.

Los empleados públicos. La situación actual de los empleados públicos no favorece su implicación en trabajos que exijan una especial dedicación; la frustración, el desencanto y la falta casi absolutas de perspectivas profesionales, unido a la garantía de mantenimiento de

su *estatus* laboral hacen muy escasos los recursos que pueden utilizarse para incentivarlos. Es un factor DESFAVORABLE..

La imagen de la Administración Pública. En contra de lo que generalmente se cree, el ciudadano no tiene una mala imagen de la Administración Pública (excepto en algunos terrenos como la Justicia) y, lo que es más importante, espera una respuesta positiva, es decir, es una excelente oportunidad para mejorarla. Es, por tanto, un factor FAVORABLE.

o Los Museos.

Concepto de museo. En la actualidad el concepto de museo ha cambiado y se entiende como una institución dinámica, abierta (al menos eso se espera), que ofrece un considerable interés para la sociedad y en los cuales la documentación es un elemento fundamental. Es un factor MUY FAVORABLE.

Características de los museos. El ICOM ha definido a los museos mediante catorce características estructurales y funcionales que afectan directamente a sus bibliotecas. Son centros que despiertan un gran interés y ofrecen recursos de información muy ricos y abundantes. Es un factor MUY FAVORABLE.

Situación actual. La situación actual de los Museos Estatales, en la mayoría de los casos, dista mucho de corresponderse con las funciones y características que les reconoce el ICOM y que esperan de ellos los ciudadanos, y es una realidad que influye muy negativamente en sus bibliotecas, especialmente olvidadas y mal tratadas. Por otra parte, los propios museos no tienen una actitud positiva con sus bibliotecas. Es un factor MUY DESFAVORABLE.

Tipología. La clasificación de los museos es uno de los aspectos más controvertidos de la Museología y los especialistas no han llegado a ponerse de acuerdo. Los Museos Estatales tienen características muy similares y se ocupan todos, de una forma u otra, del Arte y la historia. En consecuencia, este factor es INDIFERENTE.

Los museos en el mundo. La situación de los museos en el mundo occidental (especialmente en Europa) y el flujo de visitantes que reciben los colocan en un lugar realmente privilegiado en relación con otras instituciones culturales. El creciente desarrollo económico y cultural de estos países hacen esperar un incremento de su importancia, por lo que es un factor MUY FAVORABLE.

La situación de los museos españoles. Ni la distribución temática ni la titularidad afectan a los museos objeto des estudio, pero sí la distribución que favorece claramente a los museos de Madrid, mientras que deja bastante aislados a los de otras Comunidades. Es un factor DESFAVORABLE.

Los Museos Estatales. Aunque existen determinados factores que resultan desfavorables para los Museos Estatales (en franca desventaja junto a los organismos autónomos Museo del Prado y Reina Sofía), los Museos estatales mantienen una serie de características que los hacen muy importantes: ricas colecciones, plantillas muy especializadas, propiedad estatal, etc. En conjunto, la pertenencia a estos Museos, aunque con ciertos reparos, puede considerarse un factor FAVORABLE.

○ **Clientes.**

Clientes especializados. Las bibliotecas de los Museos estatales son utilizadas por un número muy reducido de visitantes, pero, en cambio, cuentan con un gran número de usuarios potenciales entre los profesionales especializados, además, están muy cualificados: museólogos, estudiantes y profesores universitarios, opositores, investigadores, arqueólogos, etc. El desarrollo creciente de la sociedad española y el mayor acceso a la enseñanza superior auguran un crecimiento constante de esta clase de clientela, por lo que debe considerarse un factor MUY FAVORABLE.

Clientes no especializados. Este es un terreno prácticamente sin explotar en las bibliotecas de museos, tradicionalmente cerrada a los no especialistas. Sin embargo, es un campo muy prometedor por el creciente interés que los museos y sus colecciones están despertando en una sociedad que dispone de más ocio, más educación y más medios económicos. Es, por consiguiente, un factor FAVORABLE.

○ **Competencia.**

Las bibliotecas de los museos. Aunque se trata de la competencia más próxima, en las condiciones actuales no se trata de competidores extremadamente peligrosos, ya que las mejores colecciones bibliográficas -salvo excepciones- se encuentran en los Museos Estatales y el grado de abandono es similar, si no peor en otras bibliotecas. No obstante, es un sector que está en desarrollo, por lo que este factor, aunque de momento FAVORABLE, puede dejar de serlo.

Las universidades. Las bibliotecas universitarias son, sin duda, las que han experimentado un mayor desarrollo dentro del panorama bibliotecario español. En muchos casos han suplido las carencias que tenían y tienen las bibliotecas de los museos y han absorbido a muchos de sus antiguos usuarios. En realidad, no deberían ser competidoras, sino complementarias, pero, de momento representan un factor DESFAVORABLE.

El Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Aunque ha padecido los mismos problemas que los usuarios procedentes de la comunidad universitaria, ha recibido mejor trato de las bibliotecas de museos debido a que, en este caso, todos los clientes eran especialistas

muy cualificados (no como los alumnos de primer ciclo universitario, por ejemplo). A eso se añade la colaboración entre los museos y el CSIC y la necesidad de alta especialización de sus bibliotecas, lo que amortiguado la posible pérdida de clientela por parte de aquellas en favor de estas. Es una tendencia que tendrá continuidad, por lo que se puede considerar un factor FAVORABLE.

Otras bibliotecas especializadas. La competencia de otras bibliotecas especializadas no es un factor que, de momento, represente un peligro muy grave, por tres razones fundamentales: la alta especialización de las bibliotecas de los museos, la situación precaria de las bibliotecas de la competencia y sus condiciones de acceso, generalmente aún más restrictivo que las de los museos. Suponen, pues, un factor FAVORABLE.

Otras bibliotecas no especializadas. Las bibliotecas no especializadas -excepto la Biblioteca Nacional, y esta sólo en ciertos aspectos- no pueden considerarse un sector competitivo para las bibliotecas de los museos, ya que sus clientes responden a perfiles muy diferentes. Son un factor FAVORABLE.

Las bibliotecas en las ciudades de los Museos Estatales. Fuera de Madrid, sólo Valencia y Valladolid cuentan con una estructura bibliotecaria lo suficientemente densa como para considerarlas competencia peligrosa. No obstante, entre estas tres ciudades suman el mayor número de bibliotecas de Museos Estatales, por lo que un factor anula al otro y se debe considerar INDIFERENTE.

Las bibliotecas extranjeras. Fuera de España existen notables bibliotecas de museos aunque, en general, no deben considerarse como una competencia muy seria, no tanto por la calidad de sus fondos, sino por su especialización. Si un investigador extranjero tiene interés en desplazarse hasta España, o bien en solicitar los fondos de sus bibliotecas, es porque estas se ocupan de materias absolutamente ajenas a las de su país. Si se mantienen estas características, la competencia extranjera, aunque no sea negativa, no debe ser preocupante, por lo que se considera un factor INDIFERENTE.

Los recursos de Internet. Los recursos disponibles en Internet son todavía muy escasos en contenidos -a pesar del enorme desarrollo experimentado en los últimos años-, pero no cabe la menor duda de que sus posibilidades son enormes y la oferta se disparará en poco tiempo. En realidad no es Internet la competencia, sino las instituciones que lo utilizan como medio de difusión de su oferta y, en este sentido, y tal y como se encuentran actualmente las bibliotecas de los Museos Estatales, sí que debe considerarse un factor DESFAVORABLE, aunque susceptible de cambiar a su favor si saben actuar convenientemente.

○ **Proveedores.**

Proveedores de la Administración Pública. Aunque la Administración está muy burocratizada, lo que supone la existencia de múltiples trabas en la tramitación y dilaciones en los pagos, el aprovisionamiento en su nombre facilita muchas transacciones, ya que, en general, los proveedores se muestran, a la larga, satisfechos del trato. Es un factor FAVORABLE.

Tipos de proveedores según los bienes que proporcionan. En general, no existe ninguna clase de bienes que se encuentre desabastecida o que presente problemas de disponibilidad. Sin embargo, la concentración de los proveedores de cualquier clase en las grandes ciudades -sobre todo en Madrid- crean un cierto desequilibrio. El resultado ofrece una calificación general de factor FAVORABLE.

○ **Mecenas, patrones, amigos.**

Características generales. Los rasgos que definen el mecenazgo así como los beneficios que se obtienen favorecen mucho a las bibliotecas de los museos, que pueden convertirse en receptoras de este tipo de ayudas por ajustarse perfectamente a sus requerimientos. No obstante, algunos problemas como la insuficiente repercusión en los medios de comunicación o la dificultad para establecer los canales de comunicación entre los posibles patrocinadores y patrocinados, impiden reconocerlo como factor muy favorable, quedando en FAVORABLE.

Patrocinio y mecenazgo en España. España no es un país con una gran tradición de mecenazgo en el terreno cultural y, aunque es un terreno que se puede y se debe trabajar porque presenta buenas perspectivas, no es actualmente demasiado fácil conseguirlo. Las empresas prefieren invertir en eventos deportivos y la sociedad en general no es demasiado sensible sobre el mecenazgo cultural (sí lo es hacia el apoyo de causas benéficas). Es, de momento, un factor DESFAVORABLE.

La normativa sobre mecenazgo. La conciencia cada vez más generalizada de que la empresa privada debe devolver a la sociedad una parte de lo que esta le ha entregado favorece las actividades de mecenazgo, y eso se ve reflejado en la legislación correspondiente. Aunque la normativa debe mejorar en los próximos años, puede considerarse un factor FAVORABLE.

Instituciones de patrocinio. A pesar de las limitaciones que presenta la actividad de mecenazgo y patrocinio cultural en España, existen algunas instituciones que llevan a cabo campañas muy notables, aunque sólo unas pocas afectan a actividades relacionadas con bibliotecas y museos (aunque sí con la restauración). Debe considerarse un factor INDIFERENTE.

Amigos y voluntarios. Los voluntarios y amigos de los museos representan una de las fuerzas más positivas con las que se puede contar, ya que aportan experiencia personal, mano de obra para actividades extralaborales y canales de comunicación externa de notable valor. A pesar de que la legislación sobre voluntariado está poco desarrollada, se debe considerar un factor MUY FAVORABLE, aunque es preciso conocer sus límites y no sobrepasarlos.

o **Instituciones relacionadas**

Instituciones dependientes de la Dirección General de Bellas Artes. Las relaciones de las bibliotecas de los Museos estatales con los organismos de la Dirección General de Bellas Artes no sólo son buenas, sino que, además, prometedoras, ya que tienen mucho que ofrecerse mutuamente. Es un factor MUY FAVORABLE.

Instituciones dependientes de la Secretaría de Estado de Cultura. Lo dicho en el apartado anterior vale en este caso, incluso con más fundamento; también es un factor MUY FAVORABLE.

Consejo Superior de Investigaciones Científicas y otros centros de investigación. Las relaciones con estas instituciones son excelentes y pueden mejorar en el futuro. Factor MUY FAVORABLE.

Universidades. En términos generales, las bibliotecas de los Museos Estatales mantienen buenas relaciones con las Universidades, pero el campo está sin explotar, ya que pueden ofrecer una considerable cantidad de servicios especializados. Es un factor MUY FAVORABLE.

Centros docentes no universitarios. Las relaciones actuales con estas inserciones están muy limitadas, pero pueden mejorar mucho, como se ha visto en el apartado correspondiente a "Clientes". Factor FAVORABLE.

Bibliotecas de Arte. Las relaciones con las bibliotecas de Arte, como grupo profesional, no sólo son excelentes, sino que las bibliotecas de museos forman el núcleo principal de aquellas. Es una relación consolidada que tiende a incrementarse y, por consiguiente, es un factor MUY FAVORABLE.

Reales Academias. Las bibliotecas de museos sólo mantienen relaciones con las Reales Academias que se ocupan de materias afines a las suyas, pero con estas mantienen muy buenas relaciones, que tienden a mejorar. Factor FAVORABLE.

Asociaciones profesionales. También con estos sectores profesionales se mantienen buenas relaciones, aunque estables y con perspectivas de mantenerse así. Factor INDIFERENTE.

Otros: galerías, centros de arte, fundaciones, etc. Con mejores perspectivas que hace unos años, las relaciones con estos organismos no son aún muy intensas, aunque pueden incrementarse mucho en el futuro próximo. Factor FAVORABLE.

○ **Sindicatos.**

Los Sindicatos en la Administración Pública. Las condiciones y jurídicas que marcan la situación de los sindicatos en la Administración Pública tienen aspectos negativos y positivos, pero en líneas generales no afecta de forma decisiva a las bibliotecas de los Museos Estatales. Factor INDIFERENTE.

Características específicas. Por el contrario, las características que definen la situación real y actual de los sindicatos -muy reducidos en su campo de acción, pero con notable influencia en la toma de ciertas decisiones- no favorece la fluidez de relaciones entre los diferentes sectores profesionales. Es un factor DESFAVORABLE.

Actividades sindicales. Como se viene señalando, las actividades sobre las que pueden actuar los sindicatos en la Administración Pública están muy limitados por sus condiciones. Son un factor INDIFERENTE.

Convenio colectivo único del personal laboral. Aunque con ciertas imprecisiones y carencias, es un convenio detallado, que soluciona muchos problemas en cuanto a la organización y gestión de los recursos humanos y, por tanto, es un factor FAVORABLE.

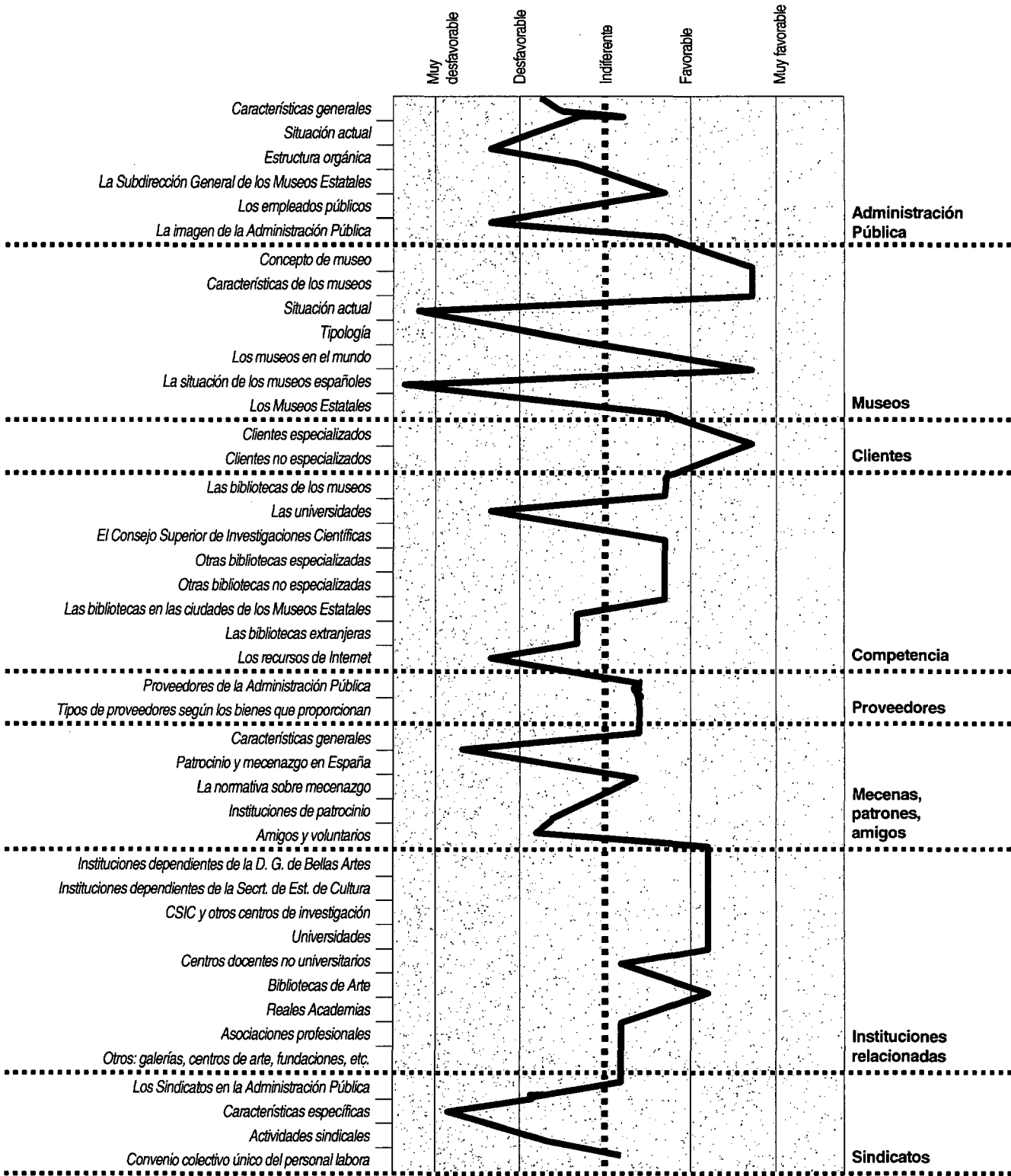


Figura 84: Perfil estratégico del microentorno de las bibliotecas de los Museos Estatales

6.2.2. Análisis del perfil estratégico del microentorno

Los ocho elementos fundamentales en el microentorno de las bibliotecas de los Museos Estatales forman su perfil estratégico. Cada uno de estos elementos (Administración, Museos, etc.) está separado de los otros por una línea discontinua y, a su vez, dividido en los diferentes factores que lo componen. La línea discontinua de color roja del centro del cuadro representa los valores medios, es decir, indiferentes, en la evaluación de los diferentes factores; las coordenadas que quedan a su derecha indican valores positivos (favorables y muy favorables), mientras que los que quedan a la izquierda son valores negativos (desfavorables y muy desfavorables). Así, la mayor inclinación hacia la derecha de los factores de un elemento indica que este es positivo para el sistema, mientras que los que se inclinan hacia la izquierda señalan factores negativos. No obstante, en ninguno de los dos casos se trata de valores permanentes: en todos los casos susceptibles de evolucionar hacia en sentido contrario.

El conjunto arroja un saldo muy favorable para las bibliotecas de los Museos Estatales: basta con una simple ojeada para darse cuenta que la mayoría los factores aparecen como positivos o muy positivos. Sólo hay un valor muy desfavorable, lo que representa el 2,58% del total; 7 son factores desfavorables (16,28%), 8 indiferentes (18,5%), 17 favorables (39,53%) y 12 muy favorables (23,26%). Más del 62% son factores favorables, frente a menos del 19% de factores negativos.

Examinados por grupos, las *Instituciones relacionadas* presentan los factores más favorables del microentorno, sin ningún elemento negativo: todas son favorables o muy favorables; también presentan una buena perspectiva los *Clientes* y proveedores, sin elementos desfavorables -aunque los factores que los forman son muy pocos-, los *Mecenas*, patronos y amigos, con sólo un elemento desfavorable y la *Competencia*, con sólo dos elementos desfavorables frente a seis favorables. En el extremo contrario se encuentran los *Museos*, el único elemento que tiene un factor muy desfavorable (la situación actual de los museos españoles), seguidos de la *Administración Pública* y los *Sindicatos*.

El cuadro es mucho más revelador cuando se lo examina de cerca: la mayor parte de los elementos positivos están por explotar, a pesar de que se encuentra, como suele decirse "al alcance de la mano": clientes, mecenas, instituciones relacionadas están escasamente utilizados, pero ofrecen una situación objetiva excelente para el desarrollo de estas bibliotecas y, lo que es más importantes, son sensibles a las actividades de las bibliotecas: es decir, que estas pueden generar demanda (clientes), promover el patrocinio o mejorar las relaciones con otras instituciones. Otros elementos igualmente necesarios para su desarrollo, y cuya expansión se escapa por completo a la posible influencia de las propias bibliotecas son los proveedores y los clientes; pero los primeros están suficientemente representados y la segunda no es realmente un elemento que se deba temer gracias a que la alta especialización de las bibliotecas de los museos les garantiza un terreno propio.

Por el contrario, las bibliotecas de los museos están influidas negativamente por los elementos de carácter burocrático que restringen su capacidad de movimiento y ralentizan -si no frenan- la expansión; entre estos se encuentran algunos aspectos de las Administraciones Públicas y de los sindicatos. Pero, sin duda, lo más lamentable es la influencia negativa que los propios museos ejercen sobre sus bibliotecas, cuando cabría esperar de ellos que fueran el elemento más favorable. En conjunto, se aprecian las siguientes características

- Las bibliotecas de los Museos Estatales se sitúan en un microentorno bastante favorable a su desarrollo, que tiene asegurada las vías de aprovisionamiento y los clientes. Es más, cualquiera de estos dos elementos tenderá a aumentar en el futuro, como consecuencia lógica de la expansión económica y del mayor grado de formación de los ciudadanos.
- La sociedad actual valora mucho sus museos e instituciones culturales en general, y la imagen que se tiene de ellos es elevada. Por el contrario, la realidad suele decepcionar muchas veces, ya que no están tan bien gestionados como cabría esperar. En esta relación entre instituciones culturales y cliente se da la circunstancia de que estos esperan mucho de aquellas, pero no saben precisar la demanda, y estos son incapaces de renovar su oferta y adelantarse a las necesidades de los usuarios. De aquí la aparente contradicción entre la imagen que se tiene de los museos (factor muy favorable) y la situación real de los museos españoles (factor muy desfavorable).
- Una prueba del desarrollo de la sociedad -que indica su orientación- es el incremento de las iniciativas mecenazgo y patrocinio, que han crecido en los últimos años y aún deben crecer mucho más. El empresario tiene asegurada la supervivencia y desea alcanzar un escalón más, el de benefactor, por el que considera que devuelve a la sociedad algo de lo que esta le dio en su momento. El mecenazgo cultural tiene muy buena imagen, pero esto es una característica exclusiva de los países económicamente desarrollados.
- Por el contrario, es muy preocupante el anquilosamiento de instituciones como los sindicatos o las Administraciones Públicas, a las que se les supone la obligación de velar por los derechos de los ciudadanos, pero que a menudo, unos métodos poco ágiles han terminado por desvirtuar los resultados de su actividad. Especialmente lamentable es el papel que representan los sindicatos en algunos centros de trabajo, dedicados a pequeños conflictos -a veces incluso cuestionables-, y que han terminado por padecer un cierto descrédito entre los propios trabajadores.
- Las cuestiones relacionadas con el personal de los centros es, sin duda, el más arduo y espinoso. La falta de sistematización con que la Administración Pública ha acometido la regulación de las plantillas, la escasa dotación de estas y su inadecuada composición, la falta de movilidad y flexibilidad de los trabajadores, los deficientes planes de formación y el viciado sistema de



promoción hacen muy difícil, cuando no imposible, llevar a cabo correctamente las tareas cotidianas: no digamos nada de acometer planes de reforma y empresas nuevas que requieren personal especializados, actualizado y capaz. Esta situación está enormemente agravada por el sentimiento de desencanto y frustración que padece una gran parte del funcionariado, el cual está condenado a tareas repetitivas, sin esperanzas de mejoras profesionales y testigo de múltiples arbitrariedades en los procesos de promoción.

- Pero, posiblemente, lo más lamentable de la situación del trabajador en la empresa pública es que esta no logra transmitir al cliente (que en este caso también es el dueño de la empresa) la conciencia de que los funcionarios son las vías de comunicación con la Administración y son tan cualificados y eficientes como cualquier otro trabajador de su especialidad; y tampoco logra infundir en el empleado público la idea de que la sociedad espera mucho de su trabajo -a veces implícitamente-, y que la imagen que proyecta no es tan negativa como él mismo cree. Esta incomunicación entre ciudadano y trabajador público es muy evidente en las bibliotecas de los museos, donde a menudo aquellos no tienen demasiado claro que pueden demandar y estos no saben qué es lo que pueden ofrecer, mientras existe una capacidad de oferta y una necesidad de demanda francamente notable.
- La abundancia de documentación, que ha favorecido la alta especialización de las instituciones se ha convertido en un aliado de las bibliotecas de museos, que tienen así garantizada su área de influencia. Sin embargo, esto obliga a que las bibliotecas no hagan dejación de sus funciones y sean extremadamente cuidadosas en cultivar su propia especialidad, lo que pasa por la selección de los fondos, pero no se queda aquí. En este terreno, otras bibliotecas de la competencia que no representan un problema extremadamente grave, pueden terminar por quitarle el terreno que les resulta propio. Es el caso de las bibliotecas universitarias, por ejemplo, que se han visto obligadas a asumir competencias que podrían haber mantenido las bibliotecas de los museos, pero que estas han abandonado.
- Muchas de las posibilidades que se ofrecen a las bibliotecas de los museos pueden perderse si no se las explota convenientemente y dentro de un plazo de tiempo razonable; otros factores pueden cambiar de signo. Así, por ejemplo los recursos disponibles en Internet son en estos momentos un factor de amenaza para las bibliotecas de los museos, cuando en realidad deberían ser todo lo contrario, si estas supieran modernizarse y utilizar a su favor tan extraordinaria herramienta.
- Otra de las características más notables del microentorno de las bibliotecas de los Museos Estatales son las expectativas que despiertan entre las instituciones relacionadas, que mantienen una actitud favorable a pesar de que a menudo se han visto defraudadas. Sin embargo, estas instituciones no sólo no han roto sus relaciones con las bibliotecas, sino que siguen esperando de ellas una respuesta adecuada a sus necesidades. Sin duda, no es ajeno a

ello el hecho de que tales instituciones sean en todos los casos centros de investigación y, por tanto, especializados, y que también sean conscientes de los valores que ofrecen -y, más aún, que pueden ofrecer- las bibliotecas de los Museos Estatales.

- Finalmente, es preciso señalar, por lo lamentable del caso, la influencia negativa que ejercen los museos sobre sus propias bibliotecas. No existe ninguna razón que pueda justificarlo, pero la mayor parte de los problemas que padecen las bibliotecas de museos proceden de su institución matriz. Esta situación es tan evidente que no sólo aparece al analizar el microentorno, sino que se repite de forma aún más clara cuando se estudia el propio sistema. No es un problema exclusivo de las bibliotecas de los Museos Estatales, ya que la misma situación se detecta en bibliotecas de otros países, incluso con larga tradición bibliotecaria. Los motivos son múltiples: actitud patrimonialista, desprecio de las posibilidades que ofrecen las bibliotecas, desconfianza ante métodos y sistemas de trabajo desconocidos o ignorancia de las ventajas que ofrecen. En todo caso, cabría esperar una actitud más positiva de los museos hacia sus bibliotecas, con las que tendrán que contar para su buena marcha y funcionamiento. Las bibliotecas no sólo tienen que padecer -corregidos y aumentados- todos los problemas de los museos, sino que es una tarea ardua hacer notar siquiera su presencia dentro del contexto de la institución.

En resumen se puede decir que el microentorno de las bibliotecas de los Museos Estatales es un reflejo de la situación de las instituciones culturales en España. Existen buenas condiciones para su desarrollo y grandes expectativas sociales, la demanda está implícita en las necesidades de la sociedad y se espera mucho de ellas. La mayoría de los factores son favorables a su desarrollo, pero se encuentran lastradas por malos hábitos y por funcionamiento excesivamente rígido de la burocracia; se resienten de falta de personal y tienen dificultades para generar demanda, o convertir la demanda implícita en explícita. Disponen de buenas herramientas, pero mal utilizadas; de hecho, muchas de las características que se consideran amenazas para su desarrollo son las mejores oportunidades si se saben emplear adecuadamente.

7. LAS BIBLIOTECAS DE MUSEOS

El presente capítulo se ocupa de analizar la situación del campo de trabajo, para lo que parte de una descripción de las bibliotecas de los Museos Estatales, seguido de un análisis comparado endógeno y exógeno, dentro del sistema bibliotecario español.

7.1. Las bibliotecas de los Museos Estatales

7.1.1. Relación de Museos Estatales.

Los Museos incluidos en la categoría de Estatales son los que se relacionan en la tabla siguiente. Para su rápida identificación se han tomado las siglas propuestas por Carretero Pérez [et al.] en el documento Normalización Documental de Museos (1998), publicado por la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales del Ministerio de Educación y Cultura.

Nº	Nombre	Siglas
1	Centro Nacional de Investigación y Museo de Altamira. Santillana del Mar	MCIAC
2	Casa y Museo del Greco. Toledo	CMGTO
3	Museo Sefardí. Toledo	MSTO
4	Casa Museo de Cervantes. Valladolid	CCVA
5	Museo Nacional de Escultura. Valladolid	MNEVA
6	Museo Nacional de Arte Romano. Mérida	MNARM
7	Museo de América. Madrid	MAM
8	Museo Nacional de Antropología. Madrid	MNAM
9	Museo del Pueblo Español. Madrid	MPEM
10	Museo Arqueológico Nacional. Madrid	MANM
11	Museo Nacional de Artes Decorativas. Madrid	MNADM
12	Museo Cerralbo. Madrid	MCM
13	Museo Nacional de Ciencia y Tecnología. Madrid	MNCTM
14	Museo Nacional de Reproducciones Artísticas. Madrid	MNRAM
15	Museo Romántico. Madrid	MRM
16	Museo Sorolla. Madrid	MSM
17	Museo Nacional de Arqueología Marítima. Cartagena	MNAMC
18	Museo Nacional de Cerámica González Martí. Valencia	MNCV

Tabla XIII: Relación de los Museos Estatales

7.1.2. Fuentes de información

Para la correcta interpretación de los datos deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

Fecha de la información: Toda la información corresponde a datos de 1998.

Fuentes:

Subdirección General de Museos Estatales

Museos Estatales de gestión directa y competencia exclusiva del Ministerio de Educación y Ciencia, dependientes de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales.

Bibliotecas de Museos Estatales (Dirección)

Archivo de la Secretaría de Estado de Cultura

Instituto Nacional de Estadística.

Sistemas de medidas:

Dimensiones físicas: medición directa de la biblioteca

Disponibilidad: entrevistas y cuestionarios cumplimentados por los responsables de las bibliotecas.

Instrumentos de trabajo: entrevistas y cuestionarios cumplimentados por los responsables de las bibliotecas.

Automatización: entrevistas y cuestionarios cumplimentados por los responsables de las bibliotecas.

Instrumentos de gestión: entrevistas y cuestionarios cumplimentados por los responsables de las bibliotecas.

Tamaño de la colección: entrevistas y cuestionarios cumplimentados por los responsables de las bibliotecas.

- Consulta de libros de registro e inventario
- Consulta de catálogos
- Consulta de Memorias y otros documentos de gestión de las bibliotecas

Uso de la Biblioteca: entrevistas y cuestionarios cumplimentados por los responsables de las bibliotecas.

Estadísticas. Consulta de estadísticas y otros instrumentos de gestión de la biblioteca.

Gastos: Consulta de archivos activos de la Secretaría de Estado de Cultura, correspondientes a los Capítulos I (Personal), II (Gastos corrientes en bienes y servicios) y VI (inversiones reales), de los Presupuestos Generales del Estado para 1998. Las bibliotecas de Museos no cuentan con presupuestos procedentes de otros capítulos.

Nota: El Ministerio de Educación y Cultura no tiene desglosado los gastos correspondientes a las Bibliotecas de los Museos en algunos Capítulos, por lo que ha sido necesario llevar a cabo algunos cálculos para precisar qué parte del gasto correspondía a cada biblioteca, los cuales se detallan a continuación.

Gastos corrientes anuales (mantenimiento): El gasto total del Museo se dividió por el producto de multiplicar la superficie por el horario de apertura de cada Museo. De esta forma se obtuvo el coste del mantenimiento m²/hora de cada museo; para calcular lo que correspondía a la biblioteca, bastó con multiplicar este indicador por las horas de apertura y superficie de cada biblioteca.

Personal: El coste de personal se llevó a cabo calculando la situación de las plantillas de cada Museo, según las cantidades establecidas por los Presupuestos Generales del Estado para 1998. Cuando había alguna persona destinada a tiempo parcial, se calculó el total según el grado de dedicación (1/2, 1/3, etc.)

Gastos de inversión: Esta información aparece desglosada en partidas en todos los Museos. Para que resulta de más utilidad en el posterior cálculo de indicadores, se ha dividido en dos apartados:

Adquisiciones: presupuesto destinado a compras de fondos bibliográficos; en el caso del Museo Arqueológico Nacional, es preciso sumar las cantidades procedentes del Ministerio de Educación y Cultura y del Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Otros: recoge todos los gastos incluidos en el Capítulo VI que no correspondan a adquisiciones bibliográficas.

Solares y edificios. Se ha calculado gasto cero para solares y edificios. Aunque la mayoría de los Museos se encuentran enclavados en zonas donde el suelo urbano tiene un elevado precio, en realidad, incluir su valoración como gasto sería erróneo, ya que son bienes del Estado y, por consiguiente, no son enajenables.

Personal de la Biblioteca: Cuestionarios y consulta a la documentación de la Subdirección General de Museos Estatales.

NOTA: Se entiende por préstamo cualquier cesión documentada de material bibliográfico, entendiendo éste en el sentido amplio del término, sea para su uso en sala, domiciliario o interbibliotecario. Cuando se desglosan se indica específicamente.

7.1.3. Sistema de medidas utilizado

Para describir las características de cada una de las bibliotecas de museos se ha seguido el procedimiento de agrupar los datos en tres bloques: el primero se ocupa de las generalidades del propio Museo y de la biblioteca; el segundo se ocupa de los datos objetivos cada biblioteca; el tercero recoge las observaciones o particularidades de carácter temporal o transitorio que pueden afectar a alguna biblioteca. Algunos de los datos correspondientes al segundo bloque se han simplificado o resumido, ya que no era necesario desarrollarlos por completo; es el caso, por ejemplo, de la división propuesta por la norma ISO 2789: 1994 para Estadísticas internacionales de bibliotecas, correspondientes a unidades administrativas y puntos de servicio, ya que en todos los casos existe una única unidad administrativa con un solo punto de servicio.

Los museos elegidos para el estudio se reparten de la siguiente manera:

Especialidades. 6 museos de Bellas Artes, 4 museos de Arqueología, 4 museos de Etnología, 2 recreaciones de casas, 1 museo de historia de la Ciencia y la Tecnología y 1 museo de época.

Localización. 1 museo de Cantabria (Santillana del Mar), 2 museos en Castilla-La Mancha (Toledo), 2 museos en Castilla-León (Valladolid) 1 museo en Extremadura (Mérida), 10 museos en Madrid, 1 museo en Murcia (Cartagena) y 1 museo en Valencia.

7.1.4. Descripción de las bibliotecas de los Museos Estatales

7.1.4.1. Museo y Centro Nacional de Investigación de Altamira.

Dirección Avenida M. de Sautuola, s/n

Ciudad Santillana del Mar - 39330-Cantabria

Teléfono 942 81 80 05

Fax 942 84 01 57

Correo electrónico

Dirección en Internet <http://museodealtamira.mcu.es>

Responsable Carmen de las Heras

Tipos de fondos Especializados en Arqueología y Prehistoria

Legislación específica

Orden del 24 de julio de 1986 por la que se regula la Junta Superior de Arte Rupestre (B.O.E. n° 186, de 5 de agosto de 1986)

Orden Ministerial de 15 de julio de 1979, de creación del Museo y Centro de Investigaciones de Altamira (B.O.E. n° 262, de 1 de noviembre de 1979)

Dimensiones físicas

Superficie en metros cuadrados	60 m ²
Plantas	1
Dependencias	2

Disponibilidad

Horario y plazas

Días	De martes a sábados
Horas semanales de apertura	25
Plazas de lectura	12

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo	Sí
Personal técnico de otros Museos	Sí
Catedráticos y profesores universitarios	No
Profesores no universitarios	No
Doctores	Sí
Estudiantes de especialidad	Sí
Investigadores	Sí
Bibliotecarios y documentalistas	No
Opositores	No
Miembros de asociaciones profesionales	No
Otros	No

Servicios

Lectura en Sala	Sí
Préstamo domiciliario	Sí
Orientación bibliográfica	Sí
Búsquedas bibliográficas	No
Préstamo interbibliotecario	No
Difusión selectiva de la información	No
Alertas bibliográficas	No
Información remota	No
Reprografía	Sí
Actividades de divulgación	No

Instrumentos de trabajo

Catálogos

Manual de autores	No
Manual de títulos	No
Manual de materias	No
Manual topográfico	No

Manual diccionario	No
Manual de materiales especiales	No
Manual de publicaciones periódicas	Sí
Impresos o microfilmados	No
En soporte informático	Sí
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	No
Boletín de Sumarios	Sí
Inventario	Sí
Desideratas	No
Guía de la Biblioteca	No
Boletín de novedades	No
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	Sí
Otros	No

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	2
Impresoras	1
Lectores de CD-ROM	1
Escáners	0
Equipos fotográficos	2
Fotocopiadoras en color	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	1
Lectores de microfilms	0
Lectores de microfichas	0

Programas

Nombre del programa utilizado	<i>Microsoft Access</i>
-------------------------------	-------------------------

Módulos automatizados

Catalogación monografías	Sí
Catalogación publicaciones periódicas	Sí
Autoridades	No
Fondos	No
Circulación	No
Canje	No
DSI	No
Estadísticas	No

Adquisiciones	Sí
Administración	No

Otros servicios automatizados

Ninguno

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	No
Plan anual de objetivos	No
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	Sí
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	No
Organigramas	No
Descripciones de puestos de trabajo	No
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	Sí
Programas o métodos de mejora de la calidad	No
Hojas de quejas y sugerencias	No
Estudios de usuarios	No
Otras estadísticas diferentes a las del INE	No
Memoria anual	Sí
Indicadores de evaluación de los servicios	No
Informe de evaluación de los servicios	Sí
Hojas de tiempo	No
Otras	No

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	148,46 m
Número de unidades físicas del fondo total	4.500
Número de títulos	4006

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	163
Número de títulos muertos	50

Manuscritos

Número de títulos	0
-------------------	---

Otros materiales

Microformas	0
Documentos cartográficos	357
Documentos de música impresa	0

Documentos audiovisuales	59
Documentos gráficos	0
Documentos electrónicos	30
Varios: Sin cuantificar	

Incorporación de material en el año

Monografías	116
Publicaciones periódicas	34
Manuscritos	0
Otros materiales Sin cuantificar	

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca

Número de usuarios

Usuarios inscritos (reales)	324
Usuarios posibles (estimados)	7.500
Préstamo a usuarios	1.670
Préstamo interbibliotecario	200

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias Sin cuantificar	
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	1.101.019
Personal	6.781.560
Gastos de inversión:	
Adquisiciones	1.000.000
Otros	0
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	8.882.579

Personal de la biblioteca.

Facultativos de Bibliotecas	0
Titulados Superiores	1
Ayudantes de Bibliotecas	1
Titulados de Grado Medio	0
Administrativos	0

Auxiliares administrativos	0
Auxiliares de Bibliotecas	0
Subalternos	0
Otros (especificar categoría profesional y número)	0

Otras características

La página web del Museo no hace mención a la Biblioteca.

7.1.4.2. Casa y Museo del Greco. Toledo.

Dirección Samuel Leví, s/n

Ciudad 45002 - Toledo

Teléfono 925 22 40 46 / 925 22 44 05

Fax 925 22 45 59

Correo electrónico casagreco@correo.es

Dirección en Internet: www.cultura.mecd.es/museos/intro.htm

www.geocities.com/SoHo/Museum/8225/index.html

(Asociación de Amigos)

Tipos de fondos. Fondos especializados en Artes Decorativas, Bellas Artes y obras de El Greco y escuelas españolas del siglo XVIII.

Dimensiones físicas

Superficie en metros cuadrados	200m2
Plantas	1
Dependencias	4

Disponibilidad

Horario y plazas

	Días	De lunes a viernes
Horas semanales de apertura		25
Plazas de lectura		6

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo	Sí
Personal técnico de otros Museos	No
Catedráticos y profesores universitarios	No
Profesores no universitarios	No
Doctores	No
Estudiantes de especialidad	No
Investigadores	Sí
Bibliotecarios y documentalistas	No
Opositores	No
Miembros de asociaciones profesionales	No
Otros	No

Servicios

Lectura en Sala	No
Préstamo domiciliario	No
Orientación bibliográfica	Sí
Búsquedas bibliográficas	Sí
Préstamo interbibliotecario	No
Difusión selectiva de la información	No
Alertas bibliográficas	No
Información remota	No
Reprografía	Sí
Actividades de divulgación	No

Instrumentos de trabajo

Catálogos

Manual de autores	Sí
Manual de títulos	Sí
Manual de materias	Sí
Manual topográfico	No

Manual diccionario	No
Manual de materiales especiales	No
Manual de publicaciones periódicas	No
Impresos o microfilmados	No
En soporte informático	No
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	No
Boletín de Sumarios	No
Inventario	No
Desideratas	No
Guía de la Biblioteca	No
Boletín de novedades	No
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	No
Otros	No

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	No
Impresoras	No
Lectores de CD-ROM	No
Escáners	No
Equipos fotográficos	No
Fotocopiadoras en color	No
Fotocopiadoras en blanco y negro	Sí
Lectores de microfilms	No
Lectores de microfichas	No

Programas

Nombre del programa utilizado	No
-------------------------------	----

Módulos automatizados

Catalogación monografías	No
Catalogación publicaciones periódicas	No
Autoridades	No
Fondos	No
Circulación	No
Canje	No
DSI	No
Estadísticas	No

Adquisiciones	No
Administración	No

Otros servicios automatizados

Ninguno

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	No
Plan anual de objetivos	No
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	No
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	No
Organigramas	No
Descripciones de puestos de trabajo	No
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	No
Programas o métodos de mejora de la calidad	No
Hojas de quejas y sugerencias	No
Estudios de usuarios	No
Otras estadísticas diferentes a las del INE	No
Memoria anual	No
Indicadores de evaluación de los servicios	No
Informe de evaluación de los servicios	No
Hojas de tiempo	No
Otras	No

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	110
Número de unidades físicas del fondo total	2.700
Número de títulos	2.000

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	15
Número de títulos muertos	35

Manuscritos

Número de títulos	0
Otros materiales	
Microformas	0
Documentos cartográficos	0
Documentos de música impresa	0

Documentos audiovisuales	0
Documentos gráficos	0
Documentos electrónicos	0
Varios	0

Incorporación de material en el año

Monografías	120
Publicaciones periódicas	-5
Manuscritos	0
Otros materiales	0

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca

Número de usuarios

Usuarios inscritos (reales)	50
Usuarios posibles (estimados)	3.750
Préstamo a usuarios	250
Préstamo interbibliotecario	0

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias	Sin cuantificar
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	2.755.195
Personal	2.975.968
Gastos de inversión	
Adquisiciones	0
Otros	0
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	5.731.163

Personal de la biblioteca

Facultativos de Bibliotecas	0
Titulados Superiores	0
Ayudantes de Bibliotecas	1
Titulados de Grado Medio	0
Administrativos	0

Auxiliares administrativos	0
Auxiliares de Bibliotecas	0
Subalternos	0
Otros (especificar categoría profesional y número)	0

Otras características

La Biblioteca carece de personal fijo y sólo se abre de agosto a diciembre, gracias a los contratos temporales del Instituto Nacional de Empleo. En estos momentos se encuentra pendiente del traslado definitivo a nuevas instalaciones

La página web no menciona la biblioteca.

7.1.4.3. Museo Sefardí

Dirección Samuel Leví, s/n

Ciudad 45002 - Toledo

Teléfono 925 22 36 65

Fax 925 21 58 31

Correo electrónico museo.sefardi@tld.servicom.es

Dirección en Internet www.museosefardi.net/
www.servicom.es/museosefardi
(Asociación de Amigos)

Responsable

Tipos de fondos Monografías, publicaciones y videoteca especializada en arte y cultura sefardí e hispanoajudía, restauración, mundo árabe, temas orientales y Edad Media.

Dimensiones físicas

Superficie en metros cuadrados	150 m2
Plantas	1
Dependencias	1

Disponibilidad

Horario y plazas

Días	De martes a domingo
Horas semanales de apertura	34
Plazas de lectura	12

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo	Sí
Personal técnico de otros Museos	No
Catedráticos y profesores universitarios	No
Profesores no universitarios	No
Doctores	No
Estudiantes de especialidad	No
Investigadores	Sí
Bibliotecarios y documentalistas	No
Opositores	No
Miembros de asociaciones profesionales	No
Otros	No

Servicios

Lectura en Sala	Sí
Préstamo domiciliario	No
Orientación bibliográfica	Sí
Búsquedas bibliográficas	Sí
Préstamo interbibliotecario	No
Difusión selectiva de la información	No
Alertas bibliográficas	No
Información remota	No
Reprografía	Sí
Actividades de divulgación	No

Instrumentos de trabajo

Catálogos

Manual de autores	No
Manual de títulos	No
Manual de materias	No
Manual topográfico	No

Manual diccionario	No
Manual de materiales especiales	No
Manual de publicaciones periódicas	No
Impresos o microfilmados	No
En soporte informático	Sí
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	No
Boletín de Sumarios	No
Inventario	No
Desideratas	No
Guía de la Biblioteca	No
Boletín de novedades	No
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	No
Otros	No

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	2
Impresoras	1
Lectores de CD-ROM	1
Escáners	1
Equipos fotográficos	1
Fotocopiadoras en color	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	1
Lectores de microfilms	0
Lectores de microfichas	0

Programas

Nombre del programa utilizado Dbase IV

Módulos automatizados

Catalogación monografías	Sí
Catalogación publicaciones periódicas	Sí
Autoridades	No
Fondos	No
Circulación	No
Canje	No
DSI	No
Estadísticas	No

Adquisiciones	No
Administración	No
Otros servicios automatizados:	
Ninguno	

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	No
Plan anual de objetivos	No
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	No
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	No
Organigramas	No
Descripciones de puestos de trabajo	No
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	No
Programas o métodos de mejora de la calidad	No
Hojas de quejas y sugerencias	No
Estudios de usuarios	No
Otras estadísticas diferentes a las del INE	No
Memoria anual	No
Indicadores de evaluación de los servicios	No
Informe de evaluación de los servicios	No
Hojas de tiempo	No
Otras	No

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	294
Número de unidades físicas del fondo total	11.000
Número de títulos	10.209

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	12
Número de títulos muertos	0

Manuscritos

Número de títulos	0
-------------------	---

Otros materiales

Microformas	0
Documentos cartográficos	0
Documentos de música impresa	0

Documentos audiovisuales	0
Documentos gráficos Sin cuantificar	
Documentos electrónicos	0
Varios	0

Incorporación de material en el año

Monografías	889
Publicaciones periódicas	0
Manuscritos	0
Otros materiales	Sin cuantificar

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca

Número de usuarios

Usuarios inscritos (reales)	128
Usuarios posibles (estimados)	10.200
Préstamo a usuarios	200
Préstamo interbibliotecario	0

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias Sin cuantificar	
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	3.025.938
Personal	1.902.796
Gastos de inversión:	
Adquisiciones	1.497.560
Otros	0
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	6.426.294

Personal de la biblioteca

Facultativos de Bibliotecas	0
Titulados Superiores	1/2
Ayudantes de Bibliotecas	0
Titulados de Grado Medio	0
Administrativos	0
Auxiliares administrativos	0

Auxiliares de Bibliotecas	0
Subalternos	0
Otros (especificar categoría profesional y número)	0

Otras características

En la página web del Museo aparece la biblioteca como único servicio, pero no se proporciona ninguna información (horarios, acceso, tipo de fondos, servicios, etc.)

7.1.4.4. Casa Museo de Cervantes

Dirección Rastro, 7

Ciudad 47001 - Valladolid

Teléfono 983 30 88 10

Fax 983 39 07 03

Correo electrónico

Dirección en Internet www.cultura.mecd.es/museos/intro.htm

Responsable

Tipos de fondos. Fondos monográficos sobre Cervantes y su época.

NOTA. La Casa Museo de Cervantes cuenta con unas 6.000 monografías especializadas. No constan otros tipos de documentos. No tiene personal ni presupuesto específico asignado a la biblioteca, ni cuenta con instrumentos de gestión ni catálogos, por lo que, en este caso, se trata más bien de una colección de libros que de una biblioteca.

7.1.4.5. Museo Nacional de Escultura de Valladolid

Dirección Cadenas de San Gregorio, 1

Ciudad 47011 - Valladolid

Teléfono 983 25 40 83 / 983 25 03 75

Fax 983 25 93 00

Correo electrónico museoescultura@tsai.es

Dirección en Internet www.mne.es

Responsable Miguel Ángel Marcos Villán

Tipos de fondos. Monografías, publicaciones periódicas y algunos vídeos especializados en Bellas Artes (escultura de los siglos XVII y XVIII y pintura de los siglos XV al XVII)

Legislación específica

Decreto de 29 de abril de 1933, elevando a la categoría de Museo Nacional de Escultura el Museo Provincial de Bellas Artes de Valladolid (G.M. n° 121, de 1 de mayo de 1933)

Decreto 1693/1961, de 6 de septiembre, de reorganización del Patronato del Museo Nacional de Escultura Policromada de Valladolid (B.O.E. n° 221, de 15 de septiembre de 1961)

Real Decreto 162/1997, de 7 de febrero, por el que se establece la composición y funciones del Patronato del Museo Nacional de Escultura de Valladolid (B.O.E. n° 50, de 27 de febrero de 1997).

Dimensiones físicas

Superficie en metros cuadrados	85 m2
Plantas	1
Dependencias	2

Disponibilidad**Horario y plazas**

Días	0
Horas semanales de apertura	0
Plazas de lectura	10

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo	Sí
Personal técnico de otros Museos	No
Catedráticos y profesores universitarios	No
Profesores no universitarios	No
Doctores	No
Estudiantes de especialidad	No
Investigadores	No
Bibliotecarios y documentalistas	No
Opositores	No
Miembros de asociaciones profesionales	No
Otros	No

Servicios

Lectura en Sala	No
Préstamo domiciliario	No
Orientación bibliográfica	No
Búsquedas bibliográficas	No
Préstamo interbibliotecario	No
Difusión selectiva de la información	No
Alertas bibliográficas	No
Información remota	No
Reprografía	No
Actividades de divulgación	No

Instrumentos de trabajo**Catálogos**

Manual de autores	Sí
Manual de títulos	Sí
Manual de materias	No
Manual topográfico	No

Manual diccionario	No
Manual de materiales especiales	No
Manual de publicaciones periódicas	No
Impresos o microfilmados	No
En soporte informático	No
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	No
Boletín de Sumarios	No
Inventario	No
Desideratas	No
Guía de la Biblioteca	No
Boletín de novedades	No
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	No
Otros	No

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	1
Impresoras	1
Lectores de CD-ROM	0
Escáners	0
Equipos fotográficos	0
Fotocopiadoras en color	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	1
Lectores de microfilms	0
Lectores de microfichas	0

Programas

Nombre del programa utilizado Filemarker PRO 3.0

Módulos automatizados

Catalogación monografías	Sí
Catalogación publicaciones periódicas	Sí
Autoridades	No
Fondos	No
Circulación	No
Canje	No
DSI	No
Estadísticas	No

Adquisiciones	No
Administración	No

Otros servicios automatizados

Ninguno

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	No
Plan anual de objetivos	No
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	No
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	No
Organigramas	No
Descripciones de puestos de trabajo	No
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	No
Programas o métodos de mejora de la calidad	No
Hojas de quejas y sugerencias	No
Estudios de usuarios	No
Otras estadísticas diferentes a las del INE	No
Memoria anual	No
Indicadores de evaluación de los servicios	No
Informe de evaluación de los servicios	No
Hojas de tiempo	No
Otras	No

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	290
Número de unidades físicas del fondo total	12.000
Número de títulos	10.308

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	9
Número de títulos muertos	190

Manuscritos

Número de títulos	0
-------------------	---

Otros materiales

Microformas	0
Documentos cartográficos	0
Documentos de música impresa	0

Documentos audiovisuales	53
Documentos gráficos	0
Documentos electrónicos	0
Varios	0

Incorporación de material en el año

Monografías	300
Publicaciones periódicas	0
Manuscritos	0
Otros materiales	0

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca

Número de usuarios

Usuarios inscritos (reales)	50
Usuarios posibles (estimados)	6.250
Préstamo a usuarios	250
Préstamo interbibliotecario	0

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias	Sin cuantificar
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	13.787
Personal	951.398
Gastos de inversión	
Adquisiciones	1.000.000
Otros	0
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	1.965.158

Personal de la biblioteca

Facultativos de Bibliotecas	1/4
Titulados Superiores	0
Ayudantes de Bibliotecas	0
Titulados de Grado Medio	0
Administrativos	0
Auxiliares administrativos	0

Auxiliares de Bibliotecas	0
Subalternos	0
Otros (especificar categoría profesional y número)	0

Otras características

No existe personal cualificado asignado a la Biblioteca, por lo que el trabajo que genera, a un nivel mínimo, lo desempeña personal asignado a otras funciones y carente de la formación adecuada. Por ello los servicios que presta son los mínimos posibles, salvo en uso para el personal del centro.

No hay mención a la biblioteca en la página web del Museo.

7.1.4.6. Museo Nacional de Arte Romano de Mérida

<i>Dirección</i>	José Ramón Mérida, s/n
<i>Ciudad</i>	06800 - Mérida
<i>Teléfono</i>	924 31 16 90
<i>Fax</i>	924 30 20 06
<i>Correo electrónico</i>	mnar@mnar.es
<i>Dirección en Internet</i>	www. mnar.es
<i>Responsable</i>	Agustín Velázquez Jiménez
 <i>Tipos de fondos</i>	 Fondos especializados en Arqueología romana y visigoda, historia de la ciudad de Mérida y publicaciones propias: revista ANAS, Cuadernos Emeritenses, Monografías Emeritenses. Colección de obras de los siglos XVI-XVIII, tesis doctorales y planos.

Legislación específica

Decreto 2072/1975, de 10 de julio, de creación del Museo Nacional de Arte Romano, de Mérida (B.O.E. n° 212, de 4 de septiembre de 1975)

Dimensiones físicas

Superficie en metros cuadrados	152 m ²
Plantas	1
Dependencias	2

Disponibilidad**Horario y plazas**

	Días	De lunes a viernes
Horas semanales de apertura		25
Plazas de lectura		30

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo	Sí
Personal técnico de otros Museos	Sí
Catedráticos y profesores universitarios	Sí
Profesores no universitarios	Sí
Doctores	Sí
Estudiantes de especialidad	Sí
Investigadores	Sí
Bibliotecarios y documentalistas	Sí
Opositores	Sí
Miembros de asociaciones profesionales	Sí
Otros	Sí

Servicios

Lectura en Sala	Sí
Préstamo domiciliario	No
Orientación bibliográfica	Sí
Búsquedas bibliográficas	Sí
Préstamo interbibliotecario	No
Difusión selectiva de la información	No
Alertas bibliográficas	No
Información remota	No
Reprografía	Sí
Actividades de divulgación	No

Instrumentos de trabajo**Catálogos**

Manual de autores	Sí
Manual de títulos	Sí
Manual de materias	Sí
Manual topográfico	No

Manual diccionario	No
Manual de materiales especiales	No
Manual de publicaciones periódicas	Sí
Impresos o microfilmados	No
En soporte informático	No
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	No
Boletín de Sumarios	No
Inventario	No
Desideratas	No
Guía de la Biblioteca	No
Boletín de novedades	No
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	No
Otros	No

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	3
Impresoras	1
Lectores de CD-ROM	2
Escáners	0
Equipos fotográficos	0
Fotocopiadoras en color	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	0
Lectores de microfilms	0
Lectores de microfichas	0

Programas

Nombre del programa utilizado	No
-------------------------------	----

Módulos automatizados

Catalogación monografías	No
Catalogación publicaciones periódicas	No
Autoridades	No
Fondos	No
Circulación	No
Canje	No
DSI	No
Estadísticas	No

Adquisiciones	No
Administración	No

Otros servicios automatizados

Ninguno

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	No
Plan anual de objetivos	Sí
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	No
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	No
Organigramas	No
Descripciones de puestos de trabajo	No
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	No
Programas o métodos de mejora de la calidad	No
Hojas de quejas y sugerencias	No
Estudios de usuarios	No
Otras estadísticas diferentes a las del INE	No
Memoria anual	Sí
Indicadores de evaluación de los servicios	No
Informe de evaluación de los servicios	No
Hojas de tiempo	No
Otras	No

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	545
Número de unidades físicas del fondo total	15.000
Número de títulos	11.135

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	548
Número de títulos muertos	84

Manuscritos

Número de títulos	0
-------------------	---

Otros materiales

Microformas	0
Documentos cartográficos	Sin cuantificar
Documentos de música impresa	0

Documentos audiovisuales	10
Documentos gráficos	0
Documentos electrónicos	Sin cuantificar
Varios	0

Incorporación de material en el año

Monografías	998
Publicaciones periódicas	174
Manuscritos	0
Otros materiales	Sin cuantificar

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca

Número de usuarios

Usuarios inscritos (reales)	300
Usuarios posibles (estimados)	18.750
Préstamo a usuarios	1.500
Préstamo interbibliotecario	300

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias	Sin cuantificar
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	802188
Personal	6.612.128
Gastos de inversión	
Adquisiciones	5.500.000
Otros	0
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	12.914.316

Personal de la biblioteca

Facultativos de Bibliotecas	1/2
Titulados Superiores	0
Ayudantes de Bibliotecas	1
Titulados de Grado Medio	0
Administrativos	0

Auxiliares administrativos	1
Auxiliares de Bibliotecas	0
Subalternos	0
Otros (especificar categoría profesional y número)	0

Otras características

Los fondos están organizados en función de las secciones museológicas.

Funcionan la mitad del año con el apoyo de los contratos de prácticas del Instituto Nacional de Empleo; el resto del año sólo cuenta con un conservador a tiempo parcial (tiene asignadas otras funciones)

La página web del Museo hace mención a la existencia de la biblioteca en los siguientes términos:

"Biblioteca especializada para investigadores. Se puede acceder a la consulta de los fondos solicitándolo a Dirección"

7.1.4.7. Museo de América de Madrid

<i>Dirección</i>	Avda. de los Reyes Católicos, 6
<i>Ciudad</i>	28040 - Madrid
<i>Teléfono</i>	915 43 94 37
<i>Fax</i>	915 44 67 42
<i>Correo electrónico</i>	mamerica@mail.ddnet.es
<i>Dirección en Internet</i>	http://museodeamerica.mcu.es/
<i>Responsable</i>	Nieves Sáenz Gracia
<i>Tipos de fondos</i>	Antropología, Arqueología americana, Arte colonial, Etnografía e Historia de América.

Legislación específica

Decreto de 19 de abril de 1941, reformado por Decreto 415/1964, de 20 de febrero, y Decreto 2934/1968, de 21 de noviembre, de creación del Museo de América (B.O.E. n° 121 de 1 de mayo de 1941; n° 53 de 2 de marzo de 1964; n° 289 de 2 de diciembre de 1968)

Real Decreto 682/1993, de 7 de mayo, por el que se reorganiza el Museo de América (B.O.E. n° 126, de 27 de mayo de 1993)

Dimensiones físicas

Superficie en metros cuadrados	400 m ²
Plantas	1
Dependencias	1

Disponibilidad**Horario y plazas**

Días	De lunes a viernes
Horas semanales de apertura	27:30 horas
Plazas de lectura	25

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo	Sí
Personal técnico de otros Museos	No
Catedráticos y profesores universitarios	No
Profesores no universitarios	No
Doctores	No
Estudiantes de especialidad	Sí
Investigadores	Sí
Bibliotecarios y documentalistas	No
Opositores	No
Miembros de asociaciones profesionales	No
Otros	No

Servicios

Lectura en Sala	Sí
Préstamo domiciliario	No
Orientación bibliográfica	Sí
Búsquedas bibliográficas	Sí
Préstamo interbibliotecario	No
Difusión selectiva de la información	No
Alertas bibliográficas	No
Información remota	No
Reprografía	Sí
Actividades de divulgación	No

Instrumentos de trabajo**Catálogos**

Manual de autores	Sí
Manual de títulos	No
Manual de materias	Sí
Manual topográfico	No

Manual diccionario	No
Manual de materiales especiales	No
Manual de publicaciones periódicas	No
Impresos o microfilmados	No
En soporte informático	Sí
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	No
Boletín de Sumarios	No
Inventario	No
Desideratas	No
Guía de la Biblioteca	No
Boletín de novedades	Sí
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	No
Otros	No

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	2
Impresoras	1
Lectores de CD-ROM	0
Escáners	0
Equipos fotográficos	0
Fotocopiadoras en color	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	0
Lectores de microfilms	0
Lectores de microfichas	0

Programas

Nombre del programa utilizado	<i>Knosys</i>
-------------------------------	---------------

Módulos automatizados

Catalogación monografías	Sí
Catalogación publicaciones periódicas	Sí
Autoridades	No
Fondos	No
Circulación	No
Canje	Sí
DSI	No
Estadísticas	No

Adquisiciones	No
Administración	No

Otros servicios automatizados

Ninguno

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	No
Plan anual de objetivos	No
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	No
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	No
Organigramas	No
Descripciones de puestos de trabajo	No
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	No
Programas o métodos de mejora de la calidad	No
Hojas de quejas y sugerencias	No
Estudios de usuarios	No
Otras estadísticas diferentes a las del INE	No
Memoria anual	No
Indicadores de evaluación de los servicios	No
Informe de evaluación de los servicios	No
Hojas de tiempo	No
Otras	No

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	1.000
Número de unidades físicas del fondo total	20.000
Número de títulos	16.180

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	140
Número de títulos muertos	289

Manuscritos

Número de títulos	0
-------------------	---

Otros materiales

Microformas	0
Documentos cartográficos	0
Documentos de música impresa	0

Documentos audiovisuales	0
Documentos gráficos	0
Documentos electrónicos	0
Varios	0

Incorporación de material en el año

Monografías	1.207
Publicaciones periódicas	129
Manuscritos	0
Otros materiales	0

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca

Número de usuarios

Usuarios inscritos (reales)	876
Usuarios posibles (estimados)	17.200
Préstamo a usuarios	2.745
Préstamo interbibliotecario	110

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias	Sin cuantificar
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	1.632.339
Personal	5.310.317
Gastos de inversión	
Adquisiciones	3.200.000
Otros	0
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	10.142.656

Personal de la biblioteca

Facultativos de Bibliotecas	1
Titulados Superiores	0
Ayudantes de Bibliotecas	0
Titulados de Grado Medio	0
Administrativos	0

Auxiliares administrativos	0
Auxiliares de Bibliotecas	1
Subalternos	0
Otros (especificar categoría profesional y número)	0

Otras características

El fondo está automatizado al 100%, pero en un programa que no permite la exportación e importación de registros.

El Real Decreto 682/1993, sólo menciona a la Biblioteca de pasada, para indicar que una de las funciones del departamento de Documentación es *"organizar y gestionar la biblioteca especializada"* Art. 7ª, 3g). En realidad, Documentación y biblioteca funcionan de hecho como dos Departamentos independientes.

La página web del Museo menciona a la Biblioteca con la siguiente información:

"Biblioteca especializada para uso de investigadores y estudiosos"

7.1.4.8. Museo Nacional de Antropología de Madrid

Dirección Alfonso XII, 68

Ciudad 28014 - Madrid

Teléfono 915 30 64 18

Fax 914 67 70 98

Correo electrónico

Dirección en Internet <http://mnantropologia.mcu.es/>

Responsable M^a Dolores Adellac

Tipos de fondos Fondos especializados en Museología, Etnología, Antropología, Prehistoria y Arqueología. Fondo antiguo de Arqueología y Prehistoria. Colección audiovisual muy rica.

Legislación específica

Decreto 2411/1962, de 20 de septiembre, por el que pasa a depender de la Dirección General de Bellas Artes el Museo Etnológico y se crea el Patronato del mismo (B.O.E. de 5 de octubre de 1962).

Real Decreto 684/1993, de 7 de mayo, por el que se crea el Museo Nacional de Antropología (B.O.E. n° 126, de 27 de mayo de 1993).

Dimensiones físicas

Superficie en metros cuadrados	186 m2
Plantas	1
Dependencias	5

Disponibilidad**Horario y plazas**

Días	Lunes a viernes
Horas semanales de apertura	48
Plazas de lectura	20

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo	Sí
Personal técnico de otros Museos	No
Catedráticos y profesores universitarios	No
Profesores no universitarios	No
Doctores	No
Estudiantes de especialidad	Sí
Investigadores	Sí
Bibliotecarios y documentalistas	No
Opositores	No
Miembros de asociaciones profesionales	No
Otros	No

Servicios

Lectura en Sala	Sí
Préstamo domiciliario	No
Orientación bibliográfica	No
Búsquedas bibliográficas	No
Préstamo interbibliotecario	Sí
Difusión selectiva de la información	No
Alertas bibliográficas	No
Información remota	No
Reprografía	Sí
Actividades de divulgación	No

Instrumentos de trabajo**Catálogos**

Manual de autores	Sí
Manual de títulos	No
Manual de materias	Sí
Manual topográfico	Sí

Manual diccionario	No
Manual de materiales especiales	No
Manual de publicaciones periódicas	Sí
Impresos o microfilmados	No
En soporte informático	No
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	No
Boletín de Sumarios	No
Inventario	Sí
Desideratas	No
Guía de la Biblioteca	No
Boletín de novedades	Sí
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	No
Otros	No

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	1
Impresoras	2
Lectores de CD-ROM	0
Escáners	0
Equipos fotográficos	0
Fotocopiadoras en color	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	1
Lectores de microfilms	0
Lectores de microfichas	0

Programas

Nombre del programa utilizado	<i>Ortus</i>
-------------------------------	--------------

Módulos automatizados

Catalogación monografías	Sí
Catalogación publicaciones periódicas	No
Autoridades	No
Fondos	No
Circulación	No
Canje	No
DSI	No
Estadísticas	No

Adquisiciones	No
Administración	No

Otros servicios automatizados

Ninguno

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	No
Plan anual de objetivos	No
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	Sí
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	No
Organigramas	No
Descripciones de puestos de trabajo	No
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	No
Programas o métodos de mejora de la calidad	Sí
Hojas de quejas y sugerencias	Sí
Estudios de usuarios	Sí
Otras estadísticas diferentes a las del INE	Sí
Memoria anual	Sí
Indicadores de evaluación de los servicios	No
Informe de evaluación de los servicios	No
Hojas de tiempo	No
Otras	No

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	1.000
Número de unidades físicas del fondo total	20.000
Número de títulos	14.892

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	75
Número de títulos muertos	100

Manuscritos

Número de títulos	2
-------------------	---

Otros materiales

Microformas	305
Documentos cartográficos	Sin cuantificar
Documentos de música impresa	0

Documentos audiovisuales	1.096
Documentos gráficos	Sin cuantificar
Documentos electrónicos	20
Varios	Sin cuantificar

Incorporación de material en el año

Monografías	728
Publicaciones periódicas	12
Manuscritos	0
Otros materiales	5.000 diapositivas

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca

Número de usuarios

Usuarios inscritos (reales)	212
Usuarios posibles (estimados)	24.000
Préstamo a usuarios	1.200
Préstamo interbibliotecario	56

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias	Sin cuantificar
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	1.489.878
Personal	7.906.849
Gastos de inversión	
Adquisiciones	3.000.000
Otros	0
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	10.906.849

Personal de la biblioteca

Facultativos de Bibliotecas	1/2
Titulados Superiores	0
Ayudantes de Bibliotecas	0
Titulados de Grado Medio	0
Administrativos	0
Auxiliares administrativos	0

Auxiliares de Bibliotecas	3
Subalternos	0
Otros (especificar categoría profesional y número)	0

Otras características

Participa en estudios de bibliotecas promovidos por el CINDOC, World Guide to Libraries y
Anderson RAND

El Decreto 2411/1962, menciona, en el Art. 1º que *"El Museo Etnológico [...] queda incorporado con sus colecciones, biblioteca y toda clase de material al régimen general de los establecimientos de su clase dependientes de la Dirección General de Bellas Artes"*. El Real Decreto 684/1993, sólo menciona a la Biblioteca de pasada, para indicar que una de las funciones del departamento de Documentación es *"organizar y gestionar la biblioteca especializada"* Art. 7ª, 3g). En realidad, Documentación y biblioteca funcionan de hecho como dos Departamentos independientes.

La información en Internet no menciona la existencia de la Biblioteca.

7.1.4.9. Museo del Pueblo Español de Madrid

Dirección Avda. Juan de Herrera, 2

Ciudad 28040 - Madrid

Teléfono 915 49 71 50

Fax 915 44 69 70

Correo electrónico

Dirección en Internet www.cultura.mecd.es/museos/intro.htm

Responsable María Prego de Lis

Tipos de fondos Antropología y Etnología española y universal

Legislación específica

Decreto de 26 de julio de 1934, modificado por Decreto de 23 de diciembre de 1944 y 251/1963, de 31 de enero, por el que se crea el Museo del Pueblo Español (G.M. n° 209, de 28 de julio de 1934; B.O.E. n° 9, de 9 de enero de 1945 y n° 41 de 16 de febrero de 1963).

Real Decreto 684/1993, de 7 de mayo, por el que se crea el Museo Nacional de Antropología (B.O.E. n° 126, de 27 de mayo de 1993).

Dimensiones físicas

Superficie en metros cuadrados	1.000 m ²
Plantas	2
Dependencias	4

Disponibilidad

Horario y plazas

	Días	De martes a viernes
Horas semanales de apertura		18
Plazas de lectura		36

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo	Sí
Personal técnico de otros Museos	Sí
Catedráticos y profesores universitarios	Sí
Profesores no universitarios	Sí
Doctores	Sí
Estudiantes de especialidad	Sí
Investigadores	Sí
Bibliotecarios y documentalistas	Sí
Opositores	Sí
Miembros de asociaciones profesionales	Sí
Otros	Sí

Servicios

Lectura en Sala	Sí
Préstamo domiciliario	No
Orientación bibliográfica	Sí
Búsquedas bibliográficas	Sí
Préstamo interbibliotecario	Sí
Difusión selectiva de la información	No
Alertas bibliográficas	Sí
Información remota	Sí
Reprografía	Sí
Actividades de divulgación	No

Instrumentos de trabajo

Catálogos

Manual de autores	Sí
Manual de títulos	No
Manual de materias	No
Manual topográfico	Sí

Manual diccionario	Sí
Manual de materiales especiales	Sí
Manual de publicaciones periódicas	Sí
Impresos o microfilmados	No
En soporte informático	Sí
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	Sí
Boletín de Sumarios	Sí
Inventario	Sí
Desideratas	Sí
Guía de la Biblioteca	No
Boletín de novedades	No
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	No
Otros	No

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	2
Impresoras	1
Lectores de CD-ROM	0
Escáners	0
Equipos fotográficos	0
Fotocopiadoras en color	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	1
Lectores de microfilms	0
Lectores de microfichas	0

Programas

Nombre del programa utilizado	Taurus
-------------------------------	--------

Módulos automatizados

Catalogación monografías	Sí
Catalogación publicaciones periódicas	Sí
Autoridades	No
Fondos	No
Circulación	No
Canje	No
DSI	No
Estadísticas	No

Adquisiciones	Sí
Administración	No

Otros servicios automatizados

Ninguno

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	No
Plan anual de objetivos	No
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	Sí
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	No
Organigramas	No
Descripciones de puestos de trabajo	No
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	Sí
Programas o métodos de mejora de la calidad	No
Hojas de quejas y sugerencias	Sí
Estudios de usuarios	No
Otras estadísticas diferentes a las del INE	No
Memoria anual	No
Indicadores de evaluación de los servicios	No
Informe de evaluación de los servicios	No
Hojas de tiempo	No
Otras	No

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	624
Número de unidades físicas del fondo total	24.000
Número de títulos	22.597

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	181
Número de títulos muertos	378

Manuscritos

Número de títulos	0
-------------------	---

Otros materiales

Microformas	16
Documentos cartográficos	0
Documentos de música impresa	0

Documentos audiovisuales	2.707
Documentos gráficos	0
Documentos electrónicos	0
Varios	Sin cuantificar

Incorporación de material en el año

Monografías	428
Publicaciones periódicas	42
Manuscritos	0
Otros materiales	0

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca

Número de usuarios

Usuarios inscritos (reales)	107
Usuarios posibles (estimados)	16.200
Préstamo a usuarios	786
Préstamo interbibliotecario	110

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias	Sin cuantificar
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	1.851.464
Personal	13.342.356
Gastos de inversión	
Adquisiciones	3.040.000
Otros	0
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	16.382.356

Personal de la biblioteca

Facultativos de Bibliotecas	0
Titulados Superiores	0
Ayudantes de Bibliotecas	1
Titulados de Grado Medio	1
Administrativos	1

Auxiliares administrativos	1
Auxiliares de Bibliotecas	0
Subalternos	0
Otros (especificar categoría profesional y número)	0

Otras características

Guarda, sin procesar, las colecciones de la biblioteca de don Luis de Hoyos (donación, estimada en unos 5.000 volúmenes) y la Biblioteca Marianna (compra, estimada en unos 7.000 volúmenes).

El Decreto 26 de julio de 1934 dice en su artículo 2º que *"Constituirán los fondos del Museo: 1º. Los objetos de toda clase que figuran en el Museo del Traje regional e histórico [...], incluido el mueblaje, biblioteca y archivo"*.

El Real Decreto 684/1993, sólo menciona a la Biblioteca de pasada, para indicar que una de las funciones del departamento de Documentación es *"organizar y gestionar la biblioteca especializada"* Art. 7º, 3g). En realidad, Documentación y biblioteca funcionan de hecho como dos Departamentos independientes.

En la página de Internet no existe información alguna acerca de la Biblioteca.

7.1.4.10. Museo Arqueológico Nacional de Madrid

<i>Dirección</i>	Serrano, 13
<i>Ciudad</i>	28001 - Madrid
<i>Teléfono</i>	915 77 79 12 Ext. 226/227
<i>Fax</i>	914 31 27 57
<i>Correo electrónico</i>	rlp@man.es
<i>Dirección en Internet</i>	www.man.es www.mcu.es/arqueobib
<i>Responsable</i>	Rosario López de Prado
<i>Tipos de fondos</i>	Fondos especializados en Arqueología, Prehistoria, Historia universal y de España, Historia del arte, Numismática, Antropología y Museología. Colecciones muy ricas en Prehistoria, Egipto, Numismática.

Legislación específica

Real Decreto de 20 de marzo de 1867 de creación del Museo Arqueológico Nacional y Museos Provinciales (G.M. n° 80, de 21 de marzo de 1867)

Real Decreto del 29 de noviembre de 1901 por el que se aprueba el Reglamento para el régimen de los museos arqueológicos del Estado servidos por el Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos.

Real Orden de 25 de febrero de 1931, por el que se reorganiza el Museo Arqueológico Nacional (G.M. n° 64, de 5 de marzo de 1931).

Real Decreto 1378/1982, de 27 de marzo, de organización del patronato del Museo Arqueológico Nacional (B.O.E. n° 151, de 15 de junio de 1982)

Real Decreto 682/1993, de 27 de marzo, por el que se reorganiza el Museo Arqueológico Nacional (B.O.E. n° 126, de 27 de mayo de 1993).

Real Decreto 570/1999, de 9 de abril, de creación del Patronato del Museo Arqueológico Nacional (B.O.E. del 24 de abril).

Dimensiones físicasSuperficie en metros cuadrados 1.207 m²

Plantas 3

Dependencias 9

Disponibilidad**Horario y plazas**

Días De lunes a sábado

Horas semanales de apertura 62:30

Plazas de lectura 70

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo Sí

Personal técnico de otros Museos Sí

Catedráticos y profesores universitarios Sí

Profesores no universitarios Sí

Doctores Sí

Estudiantes de especialidad Sí

Investigadores Sí

Bibliotecarios y documentalistas Sí

Opositores Sí

Miembros de asociaciones profesionales Sí

Otros Sí

Servicios

Lectura en Sala Sí

Préstamo domiciliario No

Orientación bibliográfica Sí

Búsquedas bibliográficas Sí

Préstamo interbibliotecario Sí

Difusión selectiva de la información No

Alertas bibliográficas No

Información remota Sí

Reprografía Sí

Actividades de divulgación Sí

Instrumentos de trabajo**Catálogos**

Manual de autores Sí

Manual de títulos No

Manual de materias No

Manual topográfico Sí

Manual diccionario	No
Manual de materiales especiales	No
Manual de publicaciones periódicas	Sí
Impresos o microfilmados	No
En soporte informático	Sí
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	Sí
Boletín de Sumarios	Sí
Inventario	Sí
Desideratas	Sí
Guía de la Biblioteca	Sí
Boletín de novedades	Sí
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	Sí
Otros	Sí

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	14
Impresoras	5
Lectores de CD-ROM	10
Escáners	1
Equipos fotográficos	0
Fotocopiadoras en color	1
Fotocopiadoras en blanco y negro	2
Lectores de microfilms	0
Lectores de microfichas	2

Programas

Nombre del programa utilizado	Absys 4.0 C/S
-------------------------------	---------------

Módulos automatizados

Catalogación monografías	Sí
Catalogación publicaciones periódicas	Sí
Autoridades	Sí
Fondos	Sí
Circulación	No
Canje	Sí
DSI	No
Estadísticas	Sí

Adquisiciones	Sí
Administración	Sí

Otros servicios automatizados

Ninguno

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	Sí
Plan anual de objetivos	No
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	No
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	No
Organigramas	Sí
Descripciones de puestos de trabajo	Sí
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	Sí
Programas o métodos de mejora de la calidad	No
Hojas de quejas y sugerencias	Sí
Estudios de usuarios	Sí
Otras estadísticas diferentes a las del INE	Sí
Memoria anual	Sí
Indicadores de evaluación de los servicios	Sí
Informe de evaluación de los servicios	No
Hojas de tiempo	No
Otras	Sí

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	3.597
Número de unidades físicas del fondo total	100.000
Número de títulos	87.529

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	1.357
Número de títulos muertos	866

Manuscritos

Número de títulos	Sin cuantificar
-------------------	-----------------

Otros materiales

Microformas	Sin cuantificar
Documentos cartográficos	Sin cuantificar
Documentos de música impresa	Sin cuantificar

Documentos audiovisuales	Sin cuantificar
Documentos gráficos	0
Documentos electrónicos	61
Varios	Sin cuantificar

Incorporación de material en el año

Monografías	1.027
Publicaciones periódicas	34
Manuscritos	0
Otros materiales	Sin cuantificar

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca

Numero de usuarios

Usuarios inscritos (reales)	7.507
Usuarios posibles (estimados)	100.625
Préstamo a usuarios	32885
Préstamo interbibliotecario	970

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias	35.211
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	6.030.920
Personal	34.945.468
Gastos de inversión	
Adquisiciones	18.797.655
Otros	4.004.086
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	63.778.129

Personal de la biblioteca

Facultativos de Bibliotecas	3
Titulados Superiores	1
Ayudantes de Bibliotecas	0
Titulados de Grado Medio	2
Administrativos	1
Auxiliares administrativos	0

Auxiliares de Bibliotecas	7
Subalternos	1
Otros (especificar categoría profesional y número)	0

Otras características

Guarda, sin procesar aún las bibliotecas de Balil y Blanco, así como una importante colección de separatas.

La Real Orden de 25 de febrero de 1931 dice en su artículo 4º: *"La Biblioteca, por lo que respecta al servicio del público, estará a cargo de un empleado administrativo, bajo la inspección de un técnico encargado de ella. Los libros de Numismática serán incorporados a la Biblioteca, formando un servicio especial y a disposición del público"*.

El Real Decreto 683/1993, sólo menciona a la Biblioteca de pasada, para indicar que una de las funciones del departamento de Documentación es *"organizar y gestionar la biblioteca especializada"* Art. 7º, 3g). En realidad, Documentación y biblioteca funcionan de hecho como dos Departamentos independientes.

La página de la Biblioteca ofrece información general, Guía, Publicaciones periódicas, Tablón de anuncios, Servicios, Novedades, Recursos de interés, etc. Está en construcción el acceso a los catálogos.

7.1.4.11. Museo Nacional de Artes Decorativas de Madrid

Dirección Montalbán, 12

Ciudad 28014 - Madrid

Teléfono 915 32 64 99

Fax 915 23 20 86

Correo electrónico

Dirección en Internet <http://mnartesdecorativas.mcu.es/>

Responsable Isabel Moíño Campos

Tipos de fondos Fondos especializados en artes decorativas, industriales y suntuarias. Importante colección de arte chino y japonés, obras del siglo XVI-XIX y grabados de Piranesi.

Legislación específica

Real Decreto de 30 de diciembre de 1912, por el que se crea el Museo Nacional de Artes Industriales (G.M. n° 1, de 1 de enero de 1913)

Dimensiones físicas

Superficie en metros cuadrados	105 m2
Plantas	1
Dependencias	3

Disponibilidad

Horario y plazas

Días	De lunes a viernes
Horas semanales de apertura	30
Plazas de lectura	12

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo	Sí
Personal técnico de otros Museos	Sí
Catedráticos y profesores universitarios	Sí
Profesores no universitarios	Sí
Doctores	Sí
Estudiantes de especialidad	Sí
Investigadores	Sí
Bibliotecarios y documentalistas	Sí
Opositores	Sí
Miembros de asociaciones profesionales	Sí
Otros	Sí

Servicios

Lectura en Sala	Sí
Préstamo domiciliario	No
Orientación bibliográfica	Sí
Búsquedas bibliográficas	Sí
Préstamo interbibliotecario	No
Difusión selectiva de la información	No
Alertas bibliográficas	No
Información remota	Sí
Reprografía	No
Actividades de divulgación	No

Instrumentos de trabajo

Catálogos

Manual de autores	Sí
Manual de títulos	Sí
Manual de materias	Sí
Manual topográfico	Sí

Manual diccionario	No
Manual de materiales especiales	No
Manual de publicaciones periódicas	Sí
Impresos o microfilmados	Sí
En soporte informático	No
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	No
Boletín de Sumarios	No
Inventario	No
Desideratas	No
Guía de la Biblioteca	No
Boletín de novedades	No
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	No
Otros	No

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	2
Impresoras	1
Lectores de CD-ROM	1
Escáners	0
Equipos fotográficos	0
Fotocopiadoras en color	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	0
Lectores de microfilms	0
Lectores de microfichas	0

Programas

Nombre del programa utilizado	Absys 4.0 M/P
-------------------------------	---------------

Módulos automatizados

Catalogación monografías	Sí
Catalogación publicaciones periódicas	No
Autoridades	Sí
Fondos	No
Circulación	No
Canje	No
DSI	No
Estadísticas	No

Adquisiciones	No
Administración	No

Otros servicios automatizados

Ninguno

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	No
Plan anual de objetivos	No
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	No
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	No
Organigramas	No
Descripciones de puestos de trabajo	No
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	No
Programas o métodos de mejora de la calidad	No
Hojas de quejas y sugerencias	No
Estudios de usuarios	No
Otras estadísticas diferentes a las del INE	No
Memoria anual	Sí
Indicadores de evaluación de los servicios	No
Informe de evaluación de los servicios	No
Hojas de tiempo	No
Otras	No

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	600
Número de unidades físicas del fondo total	15.000
Número de títulos	13.000

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	26
Número de títulos muertos	107

Manuscritos

Número de títulos	0
-------------------	---

Otros materiales

Microformas	0
Documentos cartográficos	0
Documentos de música impresa	0

Documentos audiovisuales	0
Documentos gráficos	Sin cuantificar
Documentos electrónicos	0
Varios	Sin cuantificar

Incorporación de material en el año

Monografías	104
Publicaciones periódicas	0
Manuscritos	0
Otros materiales	0

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca

Número de usuarios

Usuarios inscritos (reales)	25
Usuarios posibles (estimados)	9.000
Préstamo a usuarios	125
Préstamo interbibliotecario	0

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias	0
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	681.010
Personal	3.654.527
Gastos de inversión	
Adquisiciones	1.800.000
Otros	986.000
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	7.121.537

Personal de la biblioteca

Facultativos de Bibliotecas	0
Titulados Superiores	0
Ayudantes de Bibliotecas	1
Titulados de Grado Medio	0
Administrativos	0

Auxiliares administrativos	0
Auxiliares de Bibliotecas	0
Subalternos	0
Otros (especificar categoría profesional y número)	0

Otras características

La biblioteca del Museo de Artes Decorativas está cerrada al público desde hace dos años por problemas de personal y de remodelación. Actualmente está automatizando los fondos con el programa de gestión bibliotecaria Absys 4.0 en versión monopuesto.

La página de Internet que recoge información sobre el Museo no menciona a la Biblioteca.

7.1.4.12. Museo Cerralbo de Madrid

Dirección Ventura Rodríguez, 17

Ciudad 28008 - Madrid

Teléfono 915 47 36 46 / 915 47 36 47

Fax 915 59 11 71

Correo electrónico

Dirección en Internet <http://museocerralbo.mcu.es>

Responsable

Tipos de fondos Biblioteca histórica del Marqués de Cerralbo (legado Cerralbo). Fondos de Arte, Historia, Arqueología, Viajes, Literatura, Numismática. Colección de obras sobre temas carlistas.

Dimensiones físicas

Superficie en metros cuadrados	25,18m2
Plantas	1
Dependencias	2

Disponibilidad**Horario y plazas**

Días	Previa petición
Horas semanales de apertura	0
Plazas de lectura	6

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo	Sí
Personal técnico de otros Museos	Sí
Catedráticos y profesores universitarios	Sí
Profesores no universitarios	No
Doctores	No
Estudiantes de especialidad	No
Investigadores	Sí
Bibliotecarios y documentalistas	No
Opositores	No
Miembros de asociaciones profesionales	No
Otros	No

Servicios

Lectura en Sala	Sí
Préstamo domiciliario	No
Orientación bibliográfica	No
Búsquedas bibliográficas	No
Préstamo interbibliotecario	No
Difusión selectiva de la información	No
Alertas bibliográficas	No
Información remota	No
Reprografía	No
Actividades de divulgación	No

Instrumentos de trabajo**Catálogos**

Manual de autores	No
Manual de títulos	No
Manual de materias	No
Manual topográfico	Si

Manual diccionario	Sí
Manual de materiales especiales	No
Manual de publicaciones periódicas	No
Impresos o microfilmados	No
En soporte informático	No
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	No
Boletín de Sumarios	No
Inventario	Sí
Desideratas	No
Guía de la Biblioteca	No
Boletín de novedades	No
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	Sí
Otros	No

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	No
Impresoras	No
Lectores de CD-ROM	No
Escáners	No
Equipos fotográficos	No
Fotocopiadoras en color	No
Fotocopiadoras en blanco y negro	No
Lectores de microfilms	No
Lectores de microfichas	No

Programas

Nombre del programa utilizado

Módulos automatizados

Catalogación monografías	No
Catalogación publicaciones periódicas	No
Autoridades	No
Fondos	No
Circulación	No
Canje	No
DSI	No
Estadísticas	No

Adquisiciones	No
Administración	No

Otros servicios automatizados

Ninguno

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	No
Plan anual de objetivos	No
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	No
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	No
Organigramas	No
Descripciones de puestos de trabajo	No
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	No
Programas o métodos de mejora de la calidad	No
Hojas de quejas y sugerencias	No
Estudios de usuarios	No
Otras estadísticas diferentes a las del INE	No
Memoria anual	No
Indicadores de evaluación de los servicios	No
Informe de evaluación de los servicios	No
Hojas de tiempo	No
Otras	No

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	1162,27 m
Número de unidades físicas del fondo total	15.000
Número de títulos	12.600

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	25
Número de títulos muertos	253

Manuscritos

Número de títulos	10
-------------------	----

Otros materiales

Microformas	0
Documentos cartográficos	0
Documentos de música impresa	0

Documentos audiovisuales	0
Documentos gráficos	0
Documentos electrónicos	0
Varios	0

Incorporación de material en el año

Monografías	107
Publicaciones periódicas	0
Manuscritos	0
Otros materiales	0

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca**Número de usuarios**

Usuarios inscritos (reales)	4
Usuarios posibles (estimados)	4.500
Préstamo a usuarios	50
Préstamo interbibliotecario	0

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias	0
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	7.875
Personal	951.398
Gastos de inversión	
Adquisiciones	1.360.000
Otros	0
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	2.319.273

Personal de la biblioteca

Facultativos de Bibliotecas	1/5
Titulados Superiores	0
Ayudantes de Bibliotecas	0
Titulados de Grado Medio	0
Administrativos	0
Auxiliares administrativos	0

Auxiliares de Bibliotecas	0
Subalternos	0
Otros (especificar categoría profesional y número)	0

Otras características

La biblioteca no cuenta con personal fijo asignado. Todos los servicios con que presta se han debido exclusivamente a la buena voluntad del personal del Museo, ya de por sí extremadamente precario, que debe atender, además, a otras múltiples funciones.

La página de Internet que contiene información sobre el Museo no menciona la Biblioteca.

7.1.4.13. Museo Nacional de la Ciencia y la Tecnología de Madrid

Dirección Paseo de las Delicias, 61

Ciudad 28045 -Madrid

Teléfono 915 30 31 21

Fax 914 67 51 19

Correo electrónico

Dirección en Internet <http://mnct.mcyt.es>

Responsable Josefa Prados Barrera

Tipos de fondos Fondos especializados en Historia de la Ciencia, Historia de la Tecnología, Ciencias particulares, Ingeniería, Industria, Comunicación, etc.

Legislación específica

Real Decreto 1691/1980, de 30 de junio, por el que se crea el Museo Nacional de la Ciencia y la Tecnología (B.O.E. n° 212, de 3 de septiembre de 1980).

Dimensiones físicas

Superficie en metros cuadrados	100 m2
Plantas	1
Dependencias	3

Disponibilidad**Horario y plazas**

Días	De lunes a viernes
Horas semanales de apertura	38
Plazas de lectura	12

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo	Sí
Personal técnico de otros Museos	No
Catedráticos y profesores universitarios	Sí
Profesores no universitarios	No
Doctores	No
Estudiantes de especialidad	Sí
Investigadores	Sí
Bibliotecarios y documentalistas	No
Opositores	No
Miembros de asociaciones profesionales	No
Otros	No

Servicios

Lectura en Sala	Sí
Préstamo domiciliario	Sí
Orientación bibliográfica	Sí
Búsquedas bibliográficas	Sí
Préstamo interbibliotecario	Sí
Difusión selectiva de la información	No
Alertas bibliográficas	Sí
Información remota	Sí
Reprografía	Sí
Actividades de divulgación	No

Instrumentos de trabajo**Catálogos**

Manual de autores	Sí
Manual de títulos	Sí
Manual de materias	Sí
Manual topográfico	Sí

Manual diccionario	No
Manual de materiales especiales	Sí
Manual de publicaciones periódicas	Sí
Impresos o microfilmados	No
En soporte informático	No
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	No
Boletín de Sumarios	Sí
Inventario	Sí
Desideratas	No
Guía de la Biblioteca	No
Boletín de novedades	No
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	Sí
Otros	No

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	2
Impresoras	1
Lectores de CD-ROM	2
Escáners	0
Equipos fotográficos	0
Fotocopiadoras en color	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	1
Lectores de microfilms	0
Lectores de microfichas	0

Programas

Nombre del programa utilizado Absys 4.0 M/P

Módulos automatizados

Catalogación monografías	Sí
Catalogación publicaciones periódicas	Sí
Autoridades	Sí
Fondos	No
Circulación	No
Canje	No
DSI	No
Estadísticas	No

Adquisiciones	No
Administración	No

Otros servicios automatizados

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	Sí
Plan anual de objetivos	No
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	No
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	Sí
Organigramas	No
Descripciones de puestos de trabajo	No
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	Sí
Programas o métodos de mejora de la calidad	No
Hojas de quejas y sugerencias	No
Estudios de usuarios	No
Otras estadísticas diferentes a las del INE	No
Memoria anual	Sí
Indicadores de evaluación de los servicios	No
Informe de evaluación de los servicios	No
Hojas de tiempo	No
Otras	No

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	300
Número de unidades físicas del fondo total	10.000
Número de títulos	7.000

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	101
Número de títulos muertos	210

Manuscritos

Número de títulos	0
-------------------	---

Otros materiales

Microformas	0
Documentos cartográficos	0
Documentos de música impresa	0
Documentos audiovisuales	43

Documentos gráficos	Sin cuantificar
Documentos electrónicos	36
Varios	Sin cuantificar

Incorporación de material en el año

Monografías	500
Publicaciones periódicas	56
Manuscritos	0
Otros materiales	0

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca**Número de usuarios**

Usuarios inscritos (reales)	50
Usuarios posibles (estimados)	11.400
Préstamo a usuarios	500
Préstamo interbibliotecario	20

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias	1.200
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	2.380.972
Personal	10.698.208
Gastos de inversión	
Adquisiciones	3.900.000
Otros	3.775.000
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	20.754.180

Personal de la biblioteca

Facultativos de Bibliotecas	0
Titulados Superiores	1
Ayudantes de Bibliotecas	0
Titulados de Grado Medio	1
Administrativos	0
Auxiliares administrativos	1
Auxiliares de Bibliotecas	1

Subaltemos	0
Otros (especificar categoría profesional y número)	1

Otras características

La Biblioteca del Museo de la Ciencia y la Tecnología atiende a lo largo del año unas 3.000 consultas externas, 700 búsquedas bibliográficas, 800 accesos a través de Internet, 800 consultas de información bibliográfica y realiza un Boletín de Sumarios de 12 números.

La página web del Museo ofrece información sobre la Biblioteca con este texto:

"La Biblioteca del Museo Nacional de Ciencia y Tecnología ha ido consiguiendo en los últimos años una colección especializada de considerable importancia. Actualmente cuenta con 6.000 monografías y 120 títulos de revistas. La Biblioteca cuenta con una pequeña sala de lectura, que permanece abierta a investigadores y estudiosos de 8 a 15 horas. Actualmente la Biblioteca está informatizando sus fondos. Esperamos que a medio plazo podremos facilitar al público interesado su consulta a través de Internet".

7.1.4.14. Museo Nacional de Reproducciones Artísticas de Madrid

Dirección Avda. Juan de Herrera, 2

Ciudad 28040 - Madrid

Teléfono 915 44 14 47

Fax 915 49 28 41

Correo electrónico

Dirección en Internet <http://mnreproduccionesartisticas.mcu.es>

Responsable

Tipos de fondos Historia del arte

NOTA. La Directora del Museo Nacional de Reproducciones Artísticas, doña María José Almagro Gorbea, manifestó que la biblioteca no funciona como tal, no tiene movimiento alguno y no atiende al público, por lo que no hay ningún dato disponible. En tales condiciones no puede considerarse como tal biblioteca y expresó claramente su deseo de que aparezca citada en estos términos. Se negó a facilitar ningún dato acerca de la colección, equipamiento o cuestión alguna.

7.1.4.15. Museo Romántico de Madrid

Dirección San Mateo, 13

Ciudad 28004 - Madrid

Teléfono 914 48 10 45 / 914 48 10 71

Fax 915 94 28 93

Correo electrónico

Dirección en Internet [http:// museosromantico.mcu.es/](http://museosromantico.mcu.es/)

Responsable Loreto Mampaso Boj

Tipos de fondos Biblioteca del siglo XIX especializada en temas románticos, colección de periódicos y revistas del siglo XIX. Fotografías, daguerrotipos, álbumes manuscritos románticos, cromos, etc.

Dimensiones físicas

Superficie en metros cuadrados	101 m2
--------------------------------	--------

Plantas	1
---------	---

Dependencias	4
--------------	---

Disponibilidad**Horario y plazas**

Días	De lunes a viernes
------	--------------------

Horas semanales de apertura	30
-----------------------------	----

Plazas de lectura	12
-------------------	----

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo	Sí
----------------------------	----

Personal técnico de otros Museos	Sí
----------------------------------	----

Catedráticos y profesores universitarios	Sí
--	----

Profesores no universitarios	Sí
------------------------------	----

Doctores	Sí
----------	----

Estudiantes de especialidad	Sí
-----------------------------	----

Investigadores	Sí
----------------	----

Bibliotecarios y documentalistas	No
----------------------------------	----

Opositores	No
------------	----

Miembros de asociaciones profesionales	No
--	----

Otros	No
-------	----

Servicios

Lectura en Sala	Sí
-----------------	----

Préstamo domiciliario	No
-----------------------	----

Orientación bibliográfica	Sí
---------------------------	----

Búsquedas bibliográficas	Sí
--------------------------	----

Préstamo interbibliotecario	No
-----------------------------	----

Difusión selectiva de la información	Sí
--------------------------------------	----

Alertas bibliográficas	No
------------------------	----

Información remota	No
--------------------	----

Reprografía	Sí
-------------	----

Actividades de divulgación	No
----------------------------	----

Instrumentos de trabajo**Catálogos**

Manual de autores	Sí
-------------------	----

Manual de títulos	Sí
-------------------	----

Manual de materias	Sí
--------------------	----

Manual topográfico	No
--------------------	----

Manual diccionario	No
Manual de materiales especiales	Sí
Manual de publicaciones periódicas	Sí
Impresos o microfilmados	No
En soporte informático	No
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	No
Boletín de Sumarios	No
Inventario	Sí
Desideratas	No
Guía de la Biblioteca	No
Boletín de novedades	No
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	No
Otros	No

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	No
Impresoras	No
Lectores de CD-ROM	No
Escáners	No
Equipos fotográficos	No
Fotocopiadoras en color	No
Fotocopiadoras en blanco y negro	No
Lectores de microfilms	No
Lectores de microfichas	No

Programas

Nombre del programa utilizado

Módulos automatizados

Catalogación monografías	No
Catalogación publicaciones periódicas	No
Autoridades	No
Fondos	No
Circulación	No
Canje	No
DSI	No
Estadísticas	No

Adquisiciones	No
Administración	No

Otros servicios automatizados

Ninguno

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	Sí
Plan anual de objetivos	Sí
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	Sí
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	No
Organigramas	No
Descripciones de puestos de trabajo	No
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	No
Programas o métodos de mejora de la calidad	No
Hojas de quejas y sugerencias	No
Estudios de usuarios	No
Otras estadísticas diferentes a las del INE	No
Memoria anual	No
Indicadores de evaluación de los servicios	No
Informe de evaluación de los servicios	No
Hojas de tiempo	No
Otras	No

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	623
Número de unidades físicas del fondo total	15.000
Número de títulos	12.300

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	123
Número de títulos muertos	232

Manuscritos

Número de títulos	150
-------------------	-----

Otros materiales

Microformas	0
Documentos cartográficos	0
Documentos de música impresa	0

Documentos audiovisuales	900
Documentos gráficos	3.300
Documentos electrónicos	0
Varios	Sin cuantificar

Incorporación de material en el año

Monografías	1.820
Publicaciones periódicas	0
Manuscritos	0
Otros materiales	0

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca

Número de usuarios

Usuarios inscritos (reales)	50
Usuarios posibles (estimados)	9.000
Préstamo a usuarios	300
Préstamo interbibliotecario	65

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias	Sin cuantificar
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	780.817
Personal	2.975.968
Gastos de inversión	
Adquisiciones	1.000.000
Otros	0
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	4.756.785

Personal de la biblioteca

Facultativos de Bibliotecas	0
Titulados Superiores	0
Ayudantes de Bibliotecas	1
Titulados de Grado Medio	0
Administrativos	0
Auxiliares administrativos	0

Auxiliares de Bibliotecas	0
Subalternos	0
Otros (especificar categoría profesional y número)	0

Otras características

La página web del Museo señala, como único servicio, la Biblioteca, pero no proporciona más información sobre ella.

7.1.4.16. Museo Sorolla de Madrid

Dirección General Martínez Campos, 37

Ciudad 28010 - Madrid

Teléfono 913 10 15 84

Fax 913 08 59 25

Correo electrónico

Dirección en Internet <http://museosorolla.mcu.es>

Responsable

Tipos de fondos Fondos especializados en Joaquín Sorolla y su ámbito histórico-artístico.

Dimensiones físicas

Superficie en metros cuadrados	59 m2
Plantas	1
Dependencias	3

Disponibilidad**Horario**

Días	Lunes a vienes
Horas semanales de apertura	25:30 h.
Plazas de lectura	12

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo	Sí
Personal técnico de otros Museos	No
Catedráticos y profesores universitarios	No
Profesores no universitarios	No
Doctores	No
Estudiantes de especialidad	No
Investigadores	Sí
Bibliotecarios y documentalistas	No
Opositores	No
Miembros de asociaciones profesionales	No
Otros	No

Servicios

Lectura en Sala	Sí
Préstamo domiciliario	No
Orientación bibliográfica	Sí
Búsquedas bibliográficas	Sí
Préstamo interbibliotecario	No
Difusión selectiva de la información	No
Alertas bibliográficas	No
Información remota	No
Reprografía	No
Actividades de divulgación	No

Instrumentos de trabajo**Catálogos**

Manual de autores	Sí
Manual de títulos	Sí
Manual de materias	Sí
Manual topográfico	No

Manual diccionario	No
Manual de materiales especiales	No
Manual de publicaciones periódicas	No
Impresos o microfilmados	Sí
En soporte informático	No
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	No
Boletín de Sumarios	No
Inventario	No
Desideratas	No
Guía de la Biblioteca	No
Boletín de novedades	No
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	No
Otros	Sí

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	2
Impresoras	1
Lectores de CD-ROM	0
Escáners	0
Equipos fotográficos	0
Fotocopiadoras en color	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	1
Lectores de microfilms	0
Lectores de microfichas	0

Programas

Nombre del programa utilizado

Módulos automatizados

Catalogación monografías	Sí
Catalogación publicaciones periódicas	No
Autoridades	Sí
Fondos	No
Circulación	No
Canje	No
DSI	No
Estadísticas	No

Adquisiciones	No
Administración	No

Otros servicios automatizados

Ninguno

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	No
Plan anual de objetivos	No
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	No
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	No
Organigramas	No
Descripciones de puestos de trabajo	No
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	No
Programas o métodos de mejora de la calidad	No
Hojas de quejas y sugerencias	No
Estudios de usuarios	No
Otras estadísticas diferentes a las del INE	No
Memoria anual	No
Indicadores de evaluación de los servicios	No
Informe de evaluación de los servicios	No
Hojas de tiempo	No
Otras	No

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	183
Número de unidades físicas del fondo total	5.000
Número de títulos	4.168

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	Sin cuantificar
Número de títulos muertos	Sin cuantificar

Manuscritos

Número de títulos	0
-------------------	---

Otros materiales

Microformas	0
Documentos cartográficos	0
Documentos de música impresa	0

Documentos audiovisuales	0
Documentos gráficos	0
Documentos electrónicos	0
Varios	0

Incorporación de material en el año

Monografías	170
Publicaciones periódicas	Sin cuantificar
Manuscritos	0
Otros materiales	0

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca

Numero de usuarios

Usuarios inscritos (reales)	50
Usuarios posibles (estimados)	7.650
Préstamo a usuarios	250
Préstamo interbibliotecario	2

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias	Sin cuantificar
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	729.137
Personal	7.207.781
Gastos de inversión	
Adquisiciones	840.000
Otros	0
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	8.77.918

Personal de la biblioteca

Facultativos de Bibliotecas	1/3
Titulados Superiores	0
Ayudantes de Bibliotecas	0
Titulados de Grado Medio	0
Administrativos	0
Auxiliares administrativos	0

Auxiliares de Bibliotecas	0
Subalternos	0
Otros (especificar categoría profesional y número)	2

Otras características

La página de Internet que contiene información del Museo no menciona a la Biblioteca.

7.1.4.17. Museo Nacional de Arqueología Marítima de Cartagena

Dirección Dique de Navidad, s/n

Ciudad 30280 - Cartagena

Teléfono 968 12 11 66 / 968 50 84 15

Fax 968 52 96 92

Correo electrónico museo.maritimo@serconet.com

Dirección en Internet <http://mnarqueologiamaritima.mcu.es>

Responsable

Tipos de fondos Monografía, publicaciones periódicas y menores especializadas en Arqueología general y Arqueología subacuática.

Dimensiones físicas

Superficie en metros cuadrados	95 m ²
Plantas	1
Dependencias	1

Disponibilidad**Horario y plazas**

Días	No ofrece servicio al público
Horas semanales de apertura	0
Plazas de lectura	12

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo	Sí
Personal técnico de otros Museos	No
Catedráticos y profesores universitarios	No
Profesores no universitarios	No
Doctores	No
Estudiantes de especialidad	No
Investigadores	No
Bibliotecarios y documentalistas	No
Opositores	No
Miembros de asociaciones profesionales	No
Otros	No

Servicios

Lectura en Sala	No
Préstamo domiciliario	No
Orientación bibliográfica	No
Búsquedas bibliográficas	No
Préstamo interbibliotecario	No
Difusión selectiva de la información	No
Alertas bibliográficas	No
Información remota	No
Reprografía	No
Actividades de divulgación	No

Instrumentos de trabajo**Catálogos**

Manual de autores	Sí
Manual de títulos	No
Manual de materias	No
Manual topográfico	No

Manual diccionario	No
Manual de materiales especiales	No
Manual de publicaciones periódicas	No
Impresos o microfilmados	No
En soporte informático	No
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	No
Boletín de Sumarios	No
Inventario	No
Desideratas	No
Guía de la Biblioteca	No
Boletín de novedades	No
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	No
Otros	No

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	No
Impresoras	No
Lectores de CD-ROM	No
Escáners	No
Equipos fotográficos	No
Fotocopiadoras en color	No
Fotocopiadoras en blanco y negro	No
Lectores de microfilms	No
Lectores de microfichas	No

Programas

Nombre del programa utilizado

Módulos automatizados

Catalogación monografías	No
Catalogación publicaciones periódicas	No
Autoridades	No
Fondos	No
Circulación	No
Canje	No
DSI	No
Estadísticas	No

Adquisiciones	No
Administración	No

Otros servicios automatizados

Ninguno

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	No
Plan anual de objetivos	No
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	No
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	No
Organigramas	No
Descripciones de puestos de trabajo	No
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	No
Programas o métodos de mejora de la calidad	No
Hojas de quejas y sugerencias	No
Estudios de usuarios	No
Otras estadísticas diferentes a las del INE	No
Memoria anual	No
Indicadores de evaluación de los servicios	No
Informe de evaluación de los servicios	No
Hojas de tiempo	No
Otras	No

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	400
Número de unidades físicas del fondo total	10.000
Número de títulos	9.878

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	Sin cuantificar
Número de títulos muertos	Sin cuantificar

Manuscritos

Número de títulos	0
Otros materiales	0
Microformas	0
Documentos cartográficos	0
Documentos de música impresa	0

Documentos audiovisuales	0
Documentos gráficos	0
Documentos electrónicos	0
Varios	0

Incorporación de material en el año

Monografías	260
Publicaciones periódicas	Sin cuantificar
Manuscritos	0
Otros materiales	0

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca

Número de usuarios

Usuarios inscritos (reales)	12
Usuarios posibles (estimados)	9.000
Préstamo a usuarios	70
Préstamo interbibliotecario	0

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias	0
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	31.054
Personal	1.141.978
Gastos de inversión	
Adquisiciones	2.160.000
Otros	0
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	3.332.732

Personal de la biblioteca

Facultativos de Bibliotecas	1/3
Titulados Superiores	0
Ayudantes de Bibliotecas	0
Titulados de Grado Medio	0
Administrativos	0
Auxiliares administrativos	0

Auxiliares de Bibliotecas	0
Subalternos	0
Otros (especificar categoría profesional y número)	0

Otras características

Existe un convenio de prácticas con la escuela de Biblioteconomía de la Universidad de Murcia para trabajar en la biblioteca a partir del curso 1998-99.

La página de Internet que contiene información sobre el Museo no hace mención a la Biblioteca.

7.1.4.18. Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias**González Marí de Valencia**

<i>Dirección</i>	Poeta Querol, 2
<i>Ciudad</i>	46002 - Valencia
<i>Teléfono</i>	963 51 63 92
<i>Fax</i>	963 51 35 12
<i>Correo electrónico</i>	Jaume_Coll@bb.idg.es
<i>Dirección en Internet</i>	http://mnceramica.mcu.es/
<i>Responsable</i>	Teresa Estrela
<i>Tipos de fondos</i>	Fondos especializados en cerámica y Artes Decorativas, Historia del arte y Museología. Colección de historia local, bibliografía, exlibris, literatura y etnología valenciana.

Legislación específica

Decreto 2517/1969, de 9 de octubre, por el que se amplía el Museo Nacional de Cerámica de Valencia y se convierte en "Museo Nacional de Cerámica y de las artes Suntuarias" (Boletín Oficial de Educación y Ciencia de 28 de Octubre de 1969)

Real Decreto 2093/1986, de 1 de agosto, por el que se regula el patronato del Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias de Valencia (B.O.E. nº 243, de 10 de octubre de 1986).

Dimensiones físicas

Superficie en metros cuadrados	93 m2
Plantas	1
Dependencias	2

Disponibilidad**Horario**

Días	De lunes a viernes
Horas semanales de apertura	32:30 h
Plazas de lectura	12

Tipos de usuarios

Personal técnico del Museo	Sí
Personal técnico de otros Museos	Sí
Catedráticos y profesores universitarios	Sí
Profesores no universitarios	Sí
Doctores	Sí
Estudiantes de especialidad	Sí
Investigadores	Sí
Bibliotecarios y documentalistas	Sí
Opositores	Sí
Miembros de asociaciones profesionales	Sí
Otros	No

Servicios

Lectura en Sala	Sí
Préstamo domiciliario	No
Orientación bibliográfica	Sí
Búsquedas bibliográficas	Sí
Préstamo interbibliotecario	Sí
Difusión selectiva de la información	No
Alertas bibliográficas	No
Información remota	No
Reprografía	Sí
Actividades de divulgación	No

Instrumentos de trabajo**Catálogos**

Manual de autores	No
Manual de títulos	No
Manual de materias	No
Manual topográfico	Sí

Manual diccionario	No
Manual de materiales especiales	No
Manual de publicaciones periódicas	Sí
Impresos o microfilmados	Sí
En soporte informático	Sí
En CD-ROM	No

Productos propios

Folletos informativos	No
Boletín de Sumarios	No
Inventario	No
Desideratas	Sí
Guía de la Biblioteca	No
Boletín de novedades	Sí
Listado de expurgos	No
Informes de recuentos	No
Otros	No

Automatización

Equipamiento

Ordenadores	3
Impresoras	2
Lectores de CD-ROM	3
Escáners	0
Equipos fotográficos	0
Fotocopiadoras en color	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	1
Lectores de microfilms	1
Lectores de microfichas	1

Programas

Nombre del programa utilizado	Filemarker
-------------------------------	------------

Módulos automatizados

Catalogación monografías	Sí
Catalogación publicaciones periódicas	Sí
Autoridades	Sí
Fondos	Sí
Circulación	No
Canje	Sí
DSI	No
Estadísticas	No

Adquisiciones	No
Administración	No

Otros servicios automatizados

Ninguno

Instrumentos de gestión

Planes estratégicos	No
Plan anual de objetivos	Sí
Presupuesto anual elaborado por la Biblioteca	No
Plan de marketing	No
Publicidad	No
Gestión por objetivos	No
Organigramas	No
Descripciones de puestos de trabajo	No
Manuales de normas y procedimientos de trabajo	No
Programas o métodos de mejora de la calidad	No
Hojas de quejas y sugerencias	No
Estudios de usuarios	No
Otras estadísticas diferentes a las del INE	No
Memoria anual	Sí
Indicadores de evaluación de los servicios	No
Informe de evaluación de los servicios	No
Hojas de tiempo	No
Otras	No

Tamaño de la colección

Monografías

Metros lineales de estantería	637
Número de unidades físicas del fondo total	22.000
Número de títulos	21.035

Publicaciones periódicas

Número de títulos vivos	165
Número de títulos muertos	0

Manuscritos

Número de títulos	82
-------------------	----

Otros materiales

Microformas	3.054
Documentos cartográficos	0
Documentos de música impresa	0

Documentos audiovisuales	560
Documentos gráficos	Sin cuantificar
Documentos electrónicos	0
Varios	0

Incorporación de material en el año

Monografías	863
Publicaciones periódicas	0
Manuscritos	0
Otros materiales	0

Documentos expurgados

Monografías y publicaciones periódicas	0
Otros materiales	0

Uso de la biblioteca

Número de usuarios

Usuarios inscritos (reales)	281
Usuarios posibles (estimados)	9.750
Préstamo a usuarios	1.400
Préstamo interbibliotecario	1

Fotocopias y microformas

Número de fotocopias	Sin cuantificar
Número de microformas	0

Gastos

Gastos corrientes anuales	268.925
Personal	9.115.909
Gastos de inversión	
Adquisiciones	2.000.000
Otros	0
Solares y edificios	0
Otros	0
TOTAL	11.384.834

Personal de la biblioteca

Facultativos de Bibliotecas	2
Titulados Superiores	0
Ayudantes de Bibliotecas	0
Titulados de Grado Medio	0
Administrativos	0
Auxiliares administrativos	1

Auxiliares de Bibliotecas	0
Subalternos	0
Otros (especificar categoría profesional y número)	0

Otras características

En la legislación específica del Museo no se menciona no se menciona la Biblioteca.

La página web del Museo contiene información de la Biblioteca, indicando su horario.

7.2. Evaluación de recursos en las bibliotecas de Museos Estatales

7.2.1. Datos directos y parámetros de evaluación.

"La teoría de la medición especifica las condiciones en que una serie determinada de datos se adaptan legítimamente a un nivel u otro de manera que exista isomorfismo entre las propiedades de las series numéricas y las propiedades del fenómeno" (Mateo y García, 1993, p. 5).

Los datos son el *"antecedente necesario para el conocimiento exacto de una cosa"* (Casares, 1981, p. 258); *"Noticia de un detalle o circunstancia que sirve para formar idea de un asunto. Cada cantidad, magnitud o relación conocida de aquellas con que se opera para obtener la solución de un problema matemático"* (Moliner, 1996); *"Ce qui est donné, connu, déterminé dans l'énoncé d'un problème, et qui sert à découvrir ce qui est inconnu. Ce qui est admis, connu ou reconnu, et qui sert de base à un raisonnement, de point de départ pour une recherche"* (Robert, 1989, p. 568). Es decir, los datos se pueden entender como magnitudes que reflejan la información primaria en términos concretos. La norma ISO 2789: 1994 de Estadísticas internacionales de bibliotecas, señala la información básica para proceder a la recogida de datos en bibliotecas: recuento de unidades administrativas y puntos de servicio -según el tipo de biblioteca-, tamaño, colecciones -desglosada según el tipo de material-, incorporación de material, documentos expurgados, uso de la biblioteca, fotocopias y microformas, gastos de inversión y personal de la biblioteca.

Los datos inmediatos se obtienen siempre de la medición directa del objeto o fenómeno, pero no transmitirán ninguna información significativa si no se pueden cotejar con las adecuadas unidades de medida. La diferencia entre datos e indicadores estriba en que un dato facilita información, pero no forzosamente debe ser unidad de medida -aunque un dato puede ser al mismo tiempo un indicador -, mientras que los indicadores, se obtienen a partir de los datos, y siempre deben ser magnitudes comparables y significativas. Las unidades de medida utilizadas en procesos de evaluación son los indicadores.

En sentido general, un indicador es un *"dispositivo o señal que sirve para poner de manifiesto un fenómeno"* (Gili Gaya, 1990, p. 608). En el proceso de evaluación, se conocen como indicadores los parámetros resultantes de la combinación de dos o más medidas directas: tienen capacidad de ofrecer medidas relativas, lo que proporciona un conocimiento ponderado. Sancho (1990) define "indicador" como *"los parámetros que se utilizan en el proceso evaluativo de cualquier actividad"*. Hace ya años Gingras, citado por Boudchichi El Kadiri (1996) reconocía la importancia de los indicadores señalando que la mayor parte de las actividades de planificación, análisis y evaluación se sirven de

indicadores, y que la credibilidad de las mismas no se fundamenta en opiniones ni impresiones subjetivas, sino de las evidencias objetivas sacadas de dichos indicadores.

Teóricamente, se pueden obtener tantos indicadores como combinaciones de medidas se puedan hacer, aunque no todas tienen utilidad, es decir no todos pueden considerarse indicadores puesto que no aportan información válida para la interpretación de un fenómeno; ni todas tienen la misma utilidad, ya que no todos los componentes de un sistema se pueden medir con los mismos parámetros. La elección de indicadores es una etapa previa a cualquier evaluación, ya que, no sólo serán las *"proposiciones cuantificadas que se utilizan para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de una biblioteca"* (Poll y Boekhorst, 1998, p. 152), sino que determinarán tanto las medidas que se van a tomar como el método que se empleará para ello.

Los autores han clasificado los indicadores de muy diversa forma. Moya Anegón, López Gijón y García Caro (1996) clasifican los indicadores en seis bloques: uso y disponibilidad de la biblioteca, proceso técnico, uso y disponibilidad de los materiales, acceso a los materiales, análisis de la colección, sección de referencia y costos. El Programa de Análisis de Bibliotecas de la Fundación Bertelsmann los clasifica a su vez en indicadores referentes a la oferta cultural, indicadores de rendimiento del fondo, indicadores de demanda del servicio, indicadores de orientación al cliente e indicadores de eficiencia. Los indicadores de rendimientos recogidos en la obra *"Key to succes..."* (1990), se dividen en indicadores de rendimiento operacional (relacionan la inversión bibliotecaria con la producción), indicadores de efectividad (relacionan la producción con el uso), indicadores de coste-efectividad (relacionan la inversión con el uso) e indicadores de impacto (relacionan el uso, servicios y productos de la biblioteca con el uso que se puede hacer de ellos). Poll y Boekhorst (1998) agrupan los indicadores de rendimiento para bibliotecas universitarias en indicadores de uso general de la biblioteca e instalaciones, de calidad de la colección, de calidad del catálogo, de disponibilidad de los documentos de la colección, de servicio de referencia, de uso remoto y de satisfacción del usuario.

La mayoría de estas clasificaciones toman los indicadores propuestos por las Normas ISO 11620 (Indicadores de calidad para bibliotecas); en otros casos se ha procedido a adaptar los mismos indicadores según los objetivos y planteamientos de la evaluación que se pretenda llevar a cabo. La Norma define a los indicadores como: *"Expression (numérique, symbolique ou verbale) employée pour caractériser les activités (événements, objets, personnes) à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs dans le but d'en déterminer la valeur"*; e indicador de resultados (o calidad) para bibliotecas *"Expression numérique, symbolique ou verbale, dérivée des statistiques de bibliothèques ou d'autres données, employée pour caractériser la performance d'une bibliothèque"*, es decir, hacen depender claramente a los indicadores de los datos. Al mismo tiempo los dividen en los siguientes grupos: Opinión de los usuarios (satisfacción), servicios ofrecidos al público, suministro de documentos, búsqueda de documentos, préstamo de documentos, suministro de documentos procedentes de fuentes externas, servicios de información y

referencia, formación de usuarios, instalaciones, servicios internos, adquisición de documentos, tratamiento de documentos, catalogación, promoción de los servicios y disponibilidad y empleo de recursos humanos.

La Norma ISO 11620 declara que el campo de aplicación es común a cualquier tipo de biblioteca en cualquier país y permiten hacer comparaciones entre ellas. Están destinados a medir la calidad y la eficacia de los servicios y otras actividades, pero también permiten evaluar la eficiencia de los recursos disponibles. Señala, además, la necesidad de cumplir una serie de condiciones para que realmente sean útiles: contenido informativo -debe contener información útil para la toma de decisiones-, fiabilidad -producir regularmente el mismo resultado cuando se emplee de manera repetida en las mismas circunstancias-, validez -medir exactamente lo que declara medir-, adecuación -adaptado al objetivo para el que se ha establecido-, aplicabilidad -capaz de producir información utilizable por la biblioteca- y posibilidad de comparación entre bibliotecas.

7.2.2. Características generales de los indicadores.

El empleo de indicadores como herramienta de la evaluación cuantitativa permite llevar a cabo una medida significativa de los servicios y productos y comparar los resultados obtenidos, incluso cuando se trata de bibliotecas de muy diferentes tamaños. Ahora bien, para que los indicadores realmente sean instrumentos de medida precisos y fiables, deben reunir una serie de condiciones, recogidas en términos generales, por la Norma ISO 11620:

Contenido informativo: debe ser capaz de proporcionar información que realmente muestre la medida de una actividad.

Fiabilidad: capacidad de producir los mismos resultados cuando se aplique en las mismas circunstancias.

Validez: debe medir lo que asegura medir

Adecuación: adaptación al objetivo que se persigue

Aplicable: posibilidad de obtener los resultados con un coste razonable en tiempo, esfuerzo y recursos económicos.

Comparable: posibilidad de establecer comparaciones entre diferentes entidades.

Finalmente, para la correcta interpretación de los indicadores utilizados en una evaluación, cada uno de ellos deberá quedar determinado por los siguientes aspectos: nombre o denominación única y distintiva, objetivo explícito, campo de aplicación, definiciones de términos ambiguos, método de obtención e interpretación de resultados



7.2.3. Datos directos e indicadores utilizados.

Para llevar a cabo una evaluación cuantitativa de los recursos disponibles en las bibliotecas de Museos Estatales, de cara a hacer un posterior estudio comparativo, se han elegido aquellos indicadores que puedan reflejar aspectos mensurables en términos de cantidad; aunque es evidente que algunos de ellos reflejan también la calidad del servicio, se ha buscado exclusivamente obtener información acerca de la cantidad de bienes disponibles en este conjunto de bibliotecas, y de su coste en recursos humanos y económicos.

Los datos e indicadores elegidos finalmente están relacionados con los siguientes aspectos: 1) usuarios, 2) presupuestos, 3) personal, 4) servicios, 5) colección, 6) uso de la biblioteca. Todos ellos reflejan informaciones de evaluación cuantitativa y con ellos se pretende medir la rentabilidad de estas bibliotecas. También señalan los objetivos que se deben alcanzar, en algunos casos, de forma muy explícita. Las fuentes de las que se han extraído son, principalmente las Normas ISO y las pautas de la Unión Europea para indicadores de resultados en bibliotecas; también han servido como orientación algunos trabajos prácticos, tales como el Programa de Análisis de Bibliotecas de la Fundación Berstleemann; finalmente, se han adaptado algunos otros que, aunque no aparecían de manera manifiesta en ninguna de las obras consultadas, resultaban de interés para el presente trabajo.

Al tiempo que se seleccionaban unos indicadores se hizo necesario rechazar otros. Las razones de para no incluir determinados indicadores en el trabajo se deben exclusivamente a dos razones: o bien porque el indicador no se podía obtener a partir de los datos disponibles- y no había posibilidad alguna de conseguirlos-, o bien porque, aún disponiendo de los datos para su obtención, la información que ofrecía carecía de relevancia para el trabajo. Para su correcta interpretación se explica a continuación el objetivo de cada uno de estos indicadores, el campo de aplicación, el método de obtención y el modo de interpretar los resultados obtenidos, y se aclaran los términos ambiguos que pudieran aparecer en las definiciones. Además, conviene tener bien presente los siguientes extremos:

Se han escogido exclusivamente aquellos indicadores que, además de medir aspectos cuantitativos referentes a la rentabilidad de las bibliotecas analizadas, se podían obtener, con suficientes garantías de fiabilidad, a partir de la información disponible, directamente o mediante el empleo de cálculos simples o complejos.

Algunos son datos obtenidos por medición directa del fenómeno evaluado (metros de superficie, presupuestos por partidas, etc.), y más que interés en sí mismo, lo tienen por su valor de referencia. No obstante, por la relevancia que tienen tanto para la evaluación de las bibliotecas como para la correcta interpretación de otros indicadores, se ha preferido incluirlos dentro del esquema general.

Algunos de los indicadores se repiten y aparecen en más de un lugar: la razón es que son útiles en la interpretación de más de un fenómeno o pueden tener diferentes lecturas. En este caso, también se ha preferido dejarlos dentro de varios conjuntos para facilitar así la comprensión general de cada uno de ellos.

Para obtener algunos indicadores ha sido preciso efectuar algunas operaciones que ofrecieran medidas no incluidas entre los datos registrados (tiempo medio de atención al lector, precio de las publicaciones periódicas, etc.) En estos casos se indica dónde y con qué método se han obtenidos estos datos auxiliares.

Dos o más indicadores pueden medir diferentes aspectos de un mismo fenómeno. Por ejemplo, mayor o menor cantidad de puntos de servicio indica mayor o menor accesibilidad de la biblioteca; mayor o menor número de horas anuales de apertura también indica mayor o menor grado de accesibilidad.

7.2.3.1. Datos e indicadores relacionados con los usuarios

○ Usuarios reales

Objetivo explícito: Conocer el número de clientes con que cuenta la biblioteca en un momento preciso

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se consideran usuarios reales a los que al menos una vez al año hacen uso de los servicios de la biblioteca.

Método de obtención: recuento de los usuarios que acuden a la biblioteca a lo largo del año.

Interpretación de resultados: Indica la extensión de la población a la que la biblioteca realmente sirve.

○ Usuarios posibles

Objetivo explícito: Conocer el tamaño de la población a la que la biblioteca puede servir.

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Usuarios posibles son aquellas personas que, independientemente de que acudan o no a la biblioteca, pueden ser sus usuarios en un momento dado.

Método de obtención: Es muy difícil de formular la definición de los usuarios potenciales de una biblioteca especializada: mucho más de calcular su cifra. En este caso, hemos preferido dar prioridad a cuestiones prácticas y calculado que el número de usuarios potenciales es el número máximo que cada biblioteca podría atender llevando al límite su capacidad actual. Ciertamente, en este caso sería más exacto hablar de usuarios

posibles, ya que hablamos considerando más las posibilidades de que los usuarios puedan hacer uso de ella alguna vez por lo que, finalmente, se ha preferido mantener la expresión "usuarios posibles". En el caso de bibliotecas públicas o universitarias se conoce con bastante precisión el número exacto de usuarios, tanto reales como potenciales, pero en el que nos ocupa es preciso recurrir a cálculos intermedios: se obtiene multiplicando las plazas de lectores por el número de horas que permanece abierta la biblioteca al año, dividido por dos, que es la media aproximada de tiempo que se estima suficiente para visitar una biblioteca especializada y utilizar algún documento y, al menos, un servicio (reprografía, préstamo, etc.). Debe tenerse en cuenta que esta apreciación es subjetiva y puede sufrir variaciones, pero es necesario determinar magnitudes concretas para establecer este y otros parámetros

$$\frac{\text{Nº de plazas x Nº de horas anuales}}{2}$$

Interpretación de resultados: El resultado muestra la población-objetivo de las actividades de la biblioteca; indica la cantidad de clientes que puede atender cada biblioteca.

○ Porcentaje de usuarios reales sobre total de usuarios posibles

Objetivo explícito: Conocer la penetración de la biblioteca entre la población-objetivo

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: No tiene

Método de obtención: Hallando el porcentaje que representan los usuarios reales sobre el total de usuarios posibles:

$$\frac{\text{Usuarios posibles x usuarios reales}}{100}$$

Interpretación de resultados: Una proporción de usuarios reales muy baja indica que la biblioteca tiene muy poco poder de penetración entre la población a la que deben ir destinados sus servicios y actividades; por el contrario, un porcentaje alto muestra que la biblioteca está atrayendo a sus posibles clientes; puede ser un indicador de satisfacción del usuario.

○ Coste por usuario real

Objetivo explícito: Conocer, en términos estrictamente económicos, el gasto que la biblioteca hace por cada uno de sus lectores.

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas.

Definiciones de términos ambiguos: No los tiene

Método de obtención: Dividir el coste total de la biblioteca por el número de usuarios reales

Coste total de la biblioteca

Usuarios reales

Interpretación de resultados: Este indicador debe interpretarse a la luz de otros, ya que, aisladamente, sólo muestra una cantidad en términos absolutos. Es decir, no sabremos si la biblioteca es barata o cara si no sabemos que ofrece al usuario por ese precio. En todo caso, es imprescindible contar con él para cálculos posteriores

○ Coste por usuario posible

Objetivo explícito: Medir el coste que tendría para biblioteca atender, con los medios actuales, a la población-objetivo total. Es un indicador ficticio que trata de comprobar hasta que punto podrían rentabilizarse los costes. Esta medida debe tomarse con suma precaución ya que, posiblemente, la mayor afluencia de usuarios a la biblioteca haría aumentar los gastos totales, aunque no en proporción directa.

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Al tratarse de entidades sin ánimo de lucro, se entiende aquí por rentabilidad la mayor explotación de los recursos disponibles, o dicho de otro modo, la relación entre los recursos y su utilización.

Método de obtención:

Coste total de la biblioteca

Usuarios posibles

Interpretación de resultados: Señala hasta que extremos -teóricos- podría descender el coste medio de la biblioteca si sus recursos fueran aprovechados por un mayor número de usuarios.

○ Coste en personal por usuario

Objetivo explícito: Conocer qué parte de la partida presupuestaria de personal (Capítulo I) se dedica a la atención directa al público

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se mide exclusivamente el tiempo de atención directa al público

Método de obtención:

Coste de 1 hora de trabajo

x

Tiempo medio dedicado a cada lector
--

Interpretación de resultados: Permite conocer qué parte del presupuesto se va en atención al público. Como este gasto está directamente relacionado con el aumento del número de lectores, permite prever qué aumento experimentará cuando aumenta al número de visitantes de la biblioteca y disponer el presupuesto restante con acuerdo a ello.

o Tasa de rentabilidad

Objetivo explícito: Conocer el porcentaje máximo de rentabilidad que se puede obtener en la biblioteca contando los recursos actuales. Es la relación entre utilización real y utilización posible

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: No los tiene.

Método de obtención:

Usuarios posibles x [100-(Coste usuario posible x 100/Coste usuario real)]

Usuarios reales

Interpretación de resultados: Indica el porcentaje de máxima rentabilidad de la biblioteca; por tanto, señala grado de desaprovechamiento de recursos disponibles.

7.2.3.2. Datos e indicadores relacionados con el presupuesto

o Costes de mantenimiento

Objetivo explícito: Conocer las cantidades presupuestadas para el mantenimiento de bienes y servicios de la biblioteca durante el año analizado. Corresponde al Capítulo II de los Presupuestos Generales del Estado para 1998.

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Los gastos corrientes en bienes y servicios son aquellos originados por la adquisición de bienes que reúnan alguna de las siguientes características: a) ser bienes fungibles, b) tener una duración previsiblemente inferior al año presupuestario, no ser susceptibles de inclusión en inventario, y d) ser, previsiblemente, gastos reiterativos¹

Método de obtención: Los gastos originados por el mantenimiento de las bibliotecas, que son los que corresponden al Capítulo II, no se encuentran desglosados del total del gasto de cada museo en este terreno. Para hallar el total que correspondía a cada biblioteca, fue necesario, primero, calcular el gasto por superficie y horario de cada museo:

Gastos totales Capítulo II

Superficie total x horas de apertura anuales

Una vez obtenido este indicador -gasto por m2 y hora del museo-, es necesario realizar una segunda operación para obtener el indicador que corresponde a la biblioteca:

¹ Presupuestos Generales del Estado.

$$\begin{array}{c}
 \text{[Gastos hora/ m}^2 \text{ del museo]} \\
 \times \\
 \text{[Superficie en m}^2 \text{ de la biblioteca]} \\
 \times \\
 \text{[Horas anuales de apertura de la biblioteca]}
 \end{array}$$

Interpretación de resultados: Muestra el coste proporcional del mantenimiento de la biblioteca.

○ Inversiones

Objetivo explícito: Conocer el presupuesto invertido en equipamiento de la biblioteca

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se entiende por equipamiento los bienes de naturaleza inventariable.

Método de obtención: Suma total de todos los bienes de equipamiento adquiridos por la biblioteca a lo largo del año analizado.

Interpretación de resultados: Los resultados indican la cantidad de inversiones que se han hecho en la biblioteca a lo largo de un año; señalan, pues, el grado de renovación del equipamiento bibliotecario.

○ Adquisiciones

Objetivo explícito: Conocer los presupuestos destinados a incrementar el fondo de la biblioteca.

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Los gastos por adquisiciones bibliográficas están incluidos en el Capítulo VI, pero, por su importancia para la obtención e interpretación de otros indicadores, hemos preferido mantenerlos independientes.

Método de obtención: Suma de todos los gastos realizados en adquisición de fondos bibliográficos, de cualquier tipo y sobre cualquier soporte.

Interpretación de resultados: Señalan las cantidades invertidas en el desarrollo y renovación del fondo bibliográfico.

○ Gastos de personal

Objetivo explícito: Conocer los presupuestos destinados a la remuneración de recursos humanos de la biblioteca. Corresponde al Capítulo I de los Presupuestos Generales del Estado para 1998.

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: No los tiene

Método de obtención: Suma del sueldo anual neto (incluyendo impuestos, Seguridad Social, etc.) de todos los miembros de la plantilla de la biblioteca, tanto fijo como eventual. Cuando haya dedicación a tiempo parcial se calcula en modo fraccionado (1/2, 1/3....)

Interpretación de resultados: Permite conocer el presupuesto destinado a personal en cada biblioteca. Es imprescindible para calcular otros indicadores relacionados con el rendimiento.

- Presupuesto anual

Objetivo explícito: Conocer el presupuesto anual invertido en la biblioteca

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: No los tiene

Método de obtención: Suma de los indicadores nº 7, 8, 9 10 y 11.

Interpretación de resultados: Indica la cantidad total invertida en la biblioteca a lo largo del año analizado. Es imprescindible para calcular la rentabilidad de los recursos y del uso de la biblioteca.

7.2.3.3. Datos e indicadores relacionados con el personal

- Número de personas trabajando en la biblioteca

Objetivo explícito: Conocer la cantidad de recursos humanos destinados a la biblioteca

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se entiende por personal trabajador de la biblioteca a cualquier persona que ejerza sus funciones en ella, sea con carácter temporal o permanente, a tiempo completo o parcial. En cada caso, se debe calcular teniendo en cuenta estos extremos.

Método de obtención: Suma de las personas que trabajan en la biblioteca. Cuando haya dedicación a tiempo parcial se calcula en modo fraccionado (1/2, 1/3...)

Interpretación de resultados: Indican los recursos humanos disponibles en cada biblioteca.

- Presupuesto para personal

*Ver Indicador **Gastos de personal***

- Horas de dedicación laboral

Objetivo explícito: Conocer el número de horas de trabajo invertidas en la biblioteca.

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas.

Definiciones de términos ambiguos: No los tiene; no obstante, conviene separar las horas remuneradas de las que no lo son, para facilitar la obtención de otros indicadores.

Método de obtención: Suma de todas las horas de trabajo anuales del personal de biblioteca. En el caso que nos ocupa, todo el personal es funcionario o empleado de la administración,

por lo que el horario medio es de 37:30 horas semanales. Cuando haya dedicación a tiempo parcial se calcula en modo fraccionado (1/2, 1/3...)

Interpretación de resultados: Indica el tiempo invertido en la biblioteca. Es imprescindible para el cálculo de otros indicadores de coste y rendimiento.

o Coste de la hora de trabajo

Objetivo explícito: Conocer la rentabilidad de las horas de trabajo del personal de la biblioteca.

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas.

Definiciones de términos ambiguos: Se refiere sólo a trabajo remunerado. No cuentan las horas de trabajo voluntario, becarios, colaboradores...

Método de obtención:

<div><div>Gastos de personal</div><div>Horas de dedicación (sólo de trabajo remunerado)</div></div>

Interpretación de resultados: Señala la inversión proporcional en recursos humanos; es imprescindible para calcular su rentabilidad.

7.2.3.4. Indicadores relacionados con los servicios

o Horas de apertura

Objetivo explícito: Conocer el tiempo de disponibilidad de una biblioteca

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: No tiene

Método de obtención:

<div>Horas de apertura diaria x Días de apertura al año</div>

Interpretación de resultados: Indica el grado de accesibilidad de la biblioteca

o Metros cuadrados ocupados

Objetivo explícito: Conocer la extensión de la superficie ocupada por la biblioteca

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: La superficie ocupada por la biblioteca comprende todos los servicios de la misma: depósitos, salas de libre acceso, plazas de lector, despachos...

Método de obtención: Medida de la superficie de la biblioteca

Interpretación de resultados: Indica el tamaño de la biblioteca. Es imprescindible para calcular otros indicadores.

○ Número de plazas de lectores

Objetivo explícito: Conocer el número de plazas disponibles en cada biblioteca

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se entiende por plaza de lector el lugar que puede ocupar un usuario de la biblioteca mientras hace uso de la misma. Incluye silla y mesa y están comprendidas en este concepto las plazas de OPAC, lectores de microformas, catálogos...

Método de obtención: Recuento de las plazas disponibles en la biblioteca.

Interpretación de resultados: Indica el grado de disponibilidad de la biblioteca.

○ Porcentaje de superficie ocupada por plazas de lector

Objetivo explícito: Conocer el grado de disponibilidad de la biblioteca

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: No tiene

Método de obtención:

$$\frac{\text{Superficie ocupada por plazas de lector} \times 100}{\text{Superficie total de la biblioteca}}$$

Interpretación de resultados: Indica el grado de disponibilidad de las instalaciones

○ Tasa de ocupación de plazas de lector

Objetivo explícito: Evaluar el grado de utilización de las plazas de lector

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Ver **Porcentaje de superficie ocupada por plazas de lector)**

Método de obtención:

$$\frac{\text{Nº de usuarios reales} \times 100}{\text{Nº de usuarios posibles}}$$

Interpretación de resultados: Indica el grado de utilización proporcional de las plazas de lector y, por consecuencia, la rentabilidad de la biblioteca.

○ Número de unidades de equipamiento

Objetivo explícito: Conocer el nivel de equipamiento de la biblioteca

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se entiende por equipamiento todos los instrumentos de utilización en la biblioteca distintos de mobiliario: ordenadores, impresoras, lectores de microformas, fotocopadoras...

Método de obtención: recuento de las unidades de equipamiento de la biblioteca.

Interpretación de resultados: Señala la situación real de la biblioteca en cuanto a instrumentos de trabajo disponibles al público. Es imprescindible para calcular indicadores de uso y rentabilidad.

○ Coste del mantenimiento por m²/hora

Objetivo explícito: Conocer el presupuesto real de mantenimiento

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: No los tiene

Método de obtención:

Coste total de mantenimiento <hr style="width: 50%; margin: 5px auto;"/> Superficie x horas anuales de apertura
--

Interpretación de resultados: Indica el gasto real por hora de apertura, por lo que resulta necesario para conocer el grado de rentabilidad de la biblioteca.

7.2.3.5. Datos e indicadores relacionados con la colección

○ Número de monografías

Objetivo explícito: Señala el número de títulos de monografías con que cuenta la biblioteca

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se cuentan sólo los documentos en soporte papel

Método de obtención: Consulta del Registro-Inventario de la biblioteca

Interpretación de resultados: Indica el volumen de los fondos. Es necesario para la obtención de otros indicadores.

○ Número de publicaciones periódicas

Objetivo explícito: Conocer el número de publicaciones periódicas con que cuenta la biblioteca

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Sólo se cuentan las que se presentan en soporte papel.

Método de obtención: Consulta el registro-inventario

Interpretación de resultados: Indican el volumen de los fondos. Es necesario para la obtención de otros indicadores. En bibliotecas de investigación, como son las de museos, puede indicar también el grado de actualidad de la información recibida.

○ Número de unidades de materiales no librarios

Objetivo explícito: Conocer el número de materiales no librarios con que cuenta la biblioteca

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se cuentan todos los documentos que no sean monografías y publicaciones periódicas en soporte papel.

Método de obtención: Consulta el Registro-inventario

Interpretación de resultados: Indican el volumen de los fondos. Es necesario para la obtención de otros indicadores. Puede indicar también el grado de actualización de la biblioteca o la diversificación de sus fondos.

o Total documentos

Objetivo explícito: Conocer el volumen total del fondo de la biblioteca

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se entiende por fondo bibliográfico el conjunto de documentos con que cuenta la biblioteca, sea cual sea el soporte y la clase.

Método de obtención: Suma de los indicadores: Número de monografías Número de publicaciones periódicas Número de unidades de materiales no librarios

Interpretación de resultados: Indican el volumen de documentos posiblemente disponible. Es necesario para calcular otros indicadores.

o Tasa de crecimiento anual de monografías

Objetivo explícito: Conocer el índice de crecimiento de la colección de monografías

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: No las tiene

Método de obtención:

Nº de monografías de nuevo ingreso x 100

Nº total de monografías del fondo

Interpretación de resultados: Indica el grado de crecimiento del fondo

o Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas

Objetivo explícito: Conocer el índice de crecimiento de la colección de publicaciones periódicas

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: No las tiene

Método de obtención:

Nº de publicaciones periódicas de nuevo ingreso x 100

Nº total de monografías del fondo

Interpretación de resultados: Indica el grado de crecimiento del fondo

- Porcentaje de publicaciones periódicas vivas

Objetivo explícito: Conocer el porcentaje de publicaciones vivas sobre el total de la colección

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se entiende por publicación periódica viva aquella cuya suscripción permanece activa en la biblioteca.

Método de obtención:

Publicaciones periódicas vivas x 100 <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Total de publicaciones periódicas

Interpretación de resultados: Indica el grado de actualización del fondo de publicaciones periódicas. En bibliotecas históricas, con importantes colecciones de publicaciones periódicas antiguas, el porcentaje puede bajar considerablemente.

- Presupuesto anual para adquisiciones

Ver indicador **Adquisiciones**

- Precio medio de cada documento

Objetivo explícito: Conocer el precio medio de los documento que ingresan en la biblioteca.

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas.

Definiciones de términos ambiguos: Se deben contabilizar todos los documentos que ingresen, sea por compra, canje o donación.

Método de obtención:

Presupuesto anual de adquisiciones <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Nº de documento ingresados al año en la biblioteca
--

Interpretación de resultados: Del mismo modo que con el indicador anterior, el precio medio de los documentos ingresados no sólo indica si se está invirtiendo el presupuesto en adquirir pocos documentos, pero caros, o por el contrario, muchos más económicos: puede indicar también que hay una mayor o menor actividad de canje o donación. Es necesario conocerlo para calcular otros indicadores y para preparar los presupuestos de cada año. Los documentos especiales y obras de referencia suelen encarecer el precio medio del documento.

- Títulos por usuario posible

Objetivo explícito: Conocer el número total de títulos que posee la biblioteca por cada posible usuario

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se puede hacer el cálculo sobre el total del fondo o sobre cada bloque de documentos: monografías, publicaciones periódicas, audiovisuales...

Método de obtención:

$$\frac{\text{Nº total de títulos de la colección}}{\text{Nº de usuarios posibles}}$$

Interpretación de resultados: El número de título por usuario posible mide el grado de adecuación del volumen del fondo a las necesidades de la población-objeto.

○ Títulos por usuario real

Objetivo explícito: Conocer el número total de títulos que posee la biblioteca por cada cliente real

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se puede hacer el cálculo sobre el total del fondo o sobre cada bloque de documentos: monografías, publicaciones periódicas, audiovisuales...

Método de obtención:

$$\frac{\text{Nº total de títulos de la colección}}{\text{Nº de usuarios reales}}$$

Interpretación de resultados: El número de título por usuario real mide el grado de adecuación del volumen del fondo a las necesidades de sus clientes reales.

○ Cuota de renovación del fondo

Objetivo explícito: Conocer el porcentaje de documentos que se han renovado anualmente

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: No los tiene

Método de obtención:

$$\frac{\text{Nº de documentos ingresados anualmente} \times 100}{\text{Nº total de documentos del fondo}}$$

Interpretación de resultados: Indica el grado de actualización del fondo general. En las bibliotecas históricas y de Humanidades el índice de renovación puede ser bastante bajo.

○ Número documentos procesados

Objetivo explícito: Conocer la cantidad de documentos que se procesan en la biblioteca a lo largo de un año.

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se entiende por documento procesado todo aquel que queda completamente preparado para su utilización por el público, sea este del tipo que sea y sobre cualquier soporte. Se deben incluir los documentos procedentes de la biblioteca que estuvieran pendientes de procesado, aunque hubieran ingresado en años anteriores.

Método de obtención: Consulta al Registro-inventario y catálogos de la Biblioteca

Interpretación de resultados: Permite conocer el volumen de trabajo técnico que existe en la biblioteca, calcular otros indicadores y planificar mejoras de rendimiento y rentabilidad.

7.2.3.6. Datos e indicadores relacionados con el uso y disponibilidad de la biblioteca

○ Número de servicios

Objetivo explícito: Conocer el número de servicios que presta la biblioteca

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se considera servicio cualquiera actividad encaminada a satisfacer las necesidades de información del usuario: préstamo, reprografía, consulta en sala...

Método de obtención: Recuento del número de servicios que ofrece la biblioteca

Interpretación de resultados: Indica la actividad y diversificación de funciones de la biblioteca.

○ Tasa de servicios por usuario

Objetivo explícito: Conocer el número de transacciones que lleva a cabo la biblioteca a lo largo de un año

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se cuentan todo tipo de transacciones: préstamos, reprografía, consultas, etc.

Método de obtención:

$$\frac{\text{Número total de transacciones anuales}}{\text{Número de usuarios reales}}$$

Interpretación de resultados: Indica la actividad de la biblioteca y los usuarios.

○ Tasa de utilización de documentos

Objetivo explícito: Conocer el número de documentos que se utilizan en la biblioteca

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se cuentan como documentos utilizados todos aquellos que circulan en algún momento, sea dentro o fuera de la biblioteca, y con fines de servicio: consulta, préstamo, reprografía, etc. Se excluyen los movimientos para encuadernación restauración...

Método de obtención:

$$\frac{\text{Número de documentos utilizados} \times 100}{\text{Número total de documentos del fondo}}$$

Interpretación de resultados: Indica el uso de la colección en relación con la demanda.

○ Tasa de disponibilidad de asientos

Objetivo explícito: Conocer el grado de disponibilidad de las plazas de lector en la biblioteca

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se entiende como disponibilidad el período de tiempo en que el lector puede hacer uso de las plazas de la bibliotecas. Se excluye el tiempo en que la biblioteca está cerrada por limpieza, mantenimiento, obras, etc.

Método de obtención:

$$\frac{\text{Nº de plazas de lector} \times \text{horas de disponibilidad}}{\text{Nº de plazas de lector}}$$

Interpretación de resultados: Indica el grado de disponibilidad de los recursos de la biblioteca y, en consecuencia, puede considerarse también un indicador de rentabilidad.

○ Tiempo de dedicación a usuarios

Objetivo explícito: Conocer el tiempo que el personal de la biblioteca dedica a la atención al público.

Campo de aplicación: Todas las bibliotecas

Definiciones de términos ambiguos: Se entiende como tiempo de atención al público a aquel que el personal dedica a responder directamente a las demandas de los usuarios. No se incluyen tareas de atención indirecta: alertas bibliográficas, Difusión Selectiva de la Información...

Método de obtención: En primer lugar es necesario obtener un tiempo medio de dedicación a cada lector, que sólo puede calcularse por el método del muestreo. En este caso, el muestreo se llevó a cabo en la Biblioteca del Museo Arqueológico Nacional, donde se estimó un tiempo de atención media de 25 minutos por cliente. Una vez establecido este baremo, se aplica la fórmula siguiente

$$\frac{\text{Número anual de usuarios reales de la biblioteca}}{\text{Tiempo medio de dedicación al lector}}$$

Interpretación de resultados: Indica el grado de dedicación del personal de la biblioteca a la atención directa al usuario. Permite establecer planes de mejora de atención y organizar el reparto de tareas de forma más racional.

7.2.4. Indicadores en las bibliotecas de Museos Estatales.

7.2.4.1. Museo y Centro de Investigación de Altamira

Datos estadísticos

Superficie:	60 m ²
Porcentaje de superficie del Museo:	4,77%
Horas semanales:	25 horas
Plazas lectores:	12
Nº tipos de usuarios:	5
Nº servicios:	4
Nº catálogos:	2
Nº de productos propios:	3
Equipos informáticos:	7
Módulos automatizados:	3
Instrumentos de gestión:	4
Metros lineales de estantería:	148 m
Monografías:	4.006
P Periódicas vivas:	163
P Periódicas muertas:	50
Manuscritos:	0
Microformas:	0
Cartográficos:	357
Música impresa:	0
Audiovisuales:	59
D Gráficos:	0
D Electrónicos:	30
Varios:	0
Ingreso monografías:	116
Ingreso periódicas:	34
Ingreso manuscritos:	0
Ingreso otros:	0
Documentos expurgados:	0
Nº usuarios reales:	324
Nº usuarios posibles:	7.500
Nº servicios usuarios:	1.670
Nº servicios interbibliotecario:	200
Nº reprografía:	0
Costes de mantenimiento:	1.101.019 pts.
Gastos personal:	6.781.560 pts.
Adquisiciones:	1.000.000 pts.
Otras inversiones:	0 pts.
Solares y edificios:	0 pts.
Gastos varios:	0 pts.
Total:	8.882.579 pts.
Plantilla asignada:	2 personas

Indicadores**Usuarios**

1. Usuarios reales:	324
2. Usuarios posibles:	7500
3. % Usuarios reales:	4,32%
4. Coste por usuario real:	27.415,37 pts.
5. Coste por usuario posible:	1.184,34 pts.
6. Coste en personal por usuario:	754 pts.
7. Tasa de rentabilidad posible:	2.214,81%

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento:	1.101.019 pts.	
9. Inversiones (excepto adquisiciones):	0 pts.	
10. Adquisiciones:		1.000.000
pts.		
11. Personal:	6.781.560 pts.	
12. Presupuesto anual:	8.882.579 pts.	

Personal

13. Núm de personas:	2
14. Presupuesto:	6.781.560 pts.
15. Horas de dedicación:	3.750 horas
16. Coste de la hora de trabajo:	1.808,42 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura:	1.250 horas
18. Metros cuadrados ocupados:	60 m ²
19. Número de plazas de lectores:	12
20. % superficie ocupada por plazas de lector:	15,00%
21. Tasa de ocupación de plazas de lector:	4,32%
22. Número de unidades de equipamiento:	7
23. Coste del mantenimiento por m ² / hora:	14,68 pts.

Colección

24. Número de monografías:	4.006
25. Número de publicaciones periódicas:	213
26. Número de unidades de materiales no librarios:	446
27. Total documentos:	4.665
28. Tasa de crecimiento anual de monografías:	2,90%
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas:	15,96%
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas:	76,53%
31. Presupuesto anual para adquisiciones:	1.000.000 pts.
32. Precio medio documento:	6.666,67 pts
33. Títulos por usuario posible:	12,36
34. Títulos por usuario real:	0,53
35. Cuota de renovación del fondo:	3,56%
36. N° documentos procesados:	279

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios:	1.870
38. Servicios por usuario real:	5,77
39. Tasa de utilización de documentos:	4,32%
40. Disponibilidad plazas lector/ hora anual:	15.000 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores:	135:30:00 horas

Análisis.

La Biblioteca del Museo Centro de Investigaciones Arqueológicas de Altamira es pequeña en superficie (60 m², menos de la cuarta parte de la media de todas las bibliotecas, que representa tan sólo un 4,77% del total de la superficie del Museo), en metros lineales de estantería (148 m, cuando la media es de casi 720 m) y en número de monografías (4.006, la cuarta parte de la media). Dispone de pocas plazas para lectores (12), y cuenta con un bajo presupuesto de adquisiciones, aunque se incrementa considerablemente en cuanto a personal; es interesante señalar que el precio de la hora de trabajo del personal es uno de los más altos, lo que indica que la mayoría de la plantilla pertenece a los niveles superiores. El sector destinado a área de lectura es bastante escaso, pero ocupa una buena parte de la superficie total de la biblioteca.

Sin embargo, algunos datos indican claramente que es una de las más activas: posee una abundante colección de publicaciones periódicas vivas (el 76,53% del total de la colección, con un crecimiento anual del 15,96%, lo que duplica ampliamente la media), un buen surtido de materiales cartográficos (muy utilizados por los arqueólogos), electrónicos (la segunda en número) y audiovisuales y, con un horario semanal de 25 horas -el más frecuente entre estas bibliotecas-, ofrece mayor número de servicios (4), instrumentos de gestión (4) y productos propios (3) que la mayoría. Su equipamiento informático está también por encima de la media (7) y, aunque sólo tiene dos clases de catálogos, uno de ellos está automatizado (con 3 módulos), lo que, de hecho, suple a otros catálogos manuales. También es una de las que más usuarios recibe al cabo del año (324), sólo superada por dos de las bibliotecas de los grandes museos, y uno de los niveles más altos en la relación entre usuarios reales y posibles del grupo estudiado (4,32%). Igualmente es elevado el índice de lectores por m² (40, el segundo de todo el grupo), y la tasa de ocupación de las plazas (el 4,32%, más del doble de la media). Probablemente, el carácter de centro de investigación que tiene el propio Museo atrae a un relativamente elevado número de estudiosos; no hay que olvidar que se encuentra situada en una población pequeña y en un emplazamiento excéntrico. Pero quizá el dato más importante es que es una de las escasísimas bibliotecas de museos que hacen préstamo domiciliario. También es una de la que más horas dedica a sus usuarios: 135:30 horas anuales.

Los gastos totales de esta biblioteca, en términos absolutos, no son muy elevados (8.882.579 pesetas): la mayor parte se la lleva personal (6.781.560 pesetas). Sin embargo, la interpretación en términos relativos es muy diferente. Si se atiende a lo que se llama "gastos de mantenimiento" (correspondientes al Capítulo II), es la más cara de todo el grupo: 14,68 pesetas por m² y hora, lo que da como resultado un total de gastos de mantenimiento muy alto. Ahora bien, si los gastos totales se calculan en relación con los visitantes, la proporción desciende drásticamente: 27.415 pesetas de gasto por cada usuario real, lo que es menos de una sexta parte de la media -de hecho, es la penúltima en la relación coste/usuario. No obstante, este gasto podría reducirse hasta las 1.184,34 pesetas, lo que implica un aumento de la rentabilidad del 2.214,81%.

Otro dato que dice mucho a favor de esta biblioteca es que, a pesar de la escasa dotación disponible para adquisiciones (1.000.000 de pesetas), el número de ingresos no es bajo (116 monografías y 34 revistas anuales), sobre todo si se tiene en cuenta que una buena parte del presupuesto se va en suscripciones de publicaciones periódicas, lo que eleva considerablemente el precio medio del documento adquirido. Probablemente, y dado que los documentos especializados no son baratos, el precio medio baja (6.666,67 pesetas) porque la biblioteca recibe numerosas donaciones, lo que generalmente quiere decir que está bien considerada entre los especialistas que la conocen. No obstante, el número de títulos por usuario, tanto real como posible es bajo (12,36 y 0,53 respectivamente), como también lo es la cuota de renovación del fondo (sólo un 3,56%, lo que indica que serían necesarios 33 años para renovar el fondo completamente).

También se refleja la actividad de la biblioteca en la cantidad de servicios que presta (1.870) y, en este caso, el número de servicios no parece contradecir esta impresión; de hecho, aunque en términos absolutos el número de servicios prestados no es muy elevado, sí que está por encima de los que se suelen dar en la mayoría de las bibliotecas objeto del estudio. En este apartado es necesario destacar dos circunstancias muy reveladoras: la tasa de utilización de documentos (el 4,32%, tres veces por encima de la media), y el elevado número de préstamos interbibliotecario. El primer dato apunta a que tal vez no aumente aún más el número de servicios porque los documentos disponibles son escasos y, probablemente, muchos de ellos obsoletos, dada la baja tasa de renovación del fondo. El segundo dato indica que la biblioteca tiene buena proyección externa, lo que viene a confirmar la hipótesis que anteriormente apuntaba a un cierto prestigio entre investigadores. En cuanto al reparto del tiempo, menos del 5% del total en atención a usuarios. Teniendo en cuenta el volumen procesado, la media tiempo por documento procesado es superior a 8 horas; aunque una buena parte de los ingresos son publicaciones periódicas, que requieren más tiempo de dedicación, el tiempo parece a todas luces excesivo. Si se tiene en cuenta, además, que el precio de la hora de trabajo era uno de los más elevados del grupo (1.808,42 pesetas la hora), el coste del procesamiento de cada documento es francamente exorbitante.

En general, la Biblioteca del Museo Centro de Investigaciones de Altamira se presenta como una institución pequeña, con no demasiados fondos, aunque con un buen equipamiento técnico. Es relativamente activa dentro del campo del estudio, pero esta actividad no se refleja en la medida que cabría esperar en la cantidad de servicios prestados. Posiblemente, la escasa renovación del fondo está frenando una mayor expansión de la biblioteca, aunque también esté influyendo la estrechez de las instalaciones. Se advierte una señal de alarma en los costes generales de la biblioteca; el elevado precio de la hora de trabajo indica que hay una gran proporción de profesionales cualificados (con niveles más altos y sueldos superiores), lo que, sin duda, está obligando a estos a asumir tareas que deberían llevarse a cabo por otro tipo de personal y encareciendo así, artificialmente, el proceso documental.

7.2.4.2. Casa Museo del Greco

Datos estadísticos

<i>Superficie:</i>	200 m ²
<i>Porcentaje de superficie del Museo:</i>	13,47%
<i>Horas semanales:</i>	25 horas
<i>Plazas lectores:</i>	6
<i>Nº tipos de usuarios:</i>	2
<i>Nº servicios:</i>	3
<i>Nº catálogos:</i>	3
<i>Nº de productos propios:</i>	0
<i>Equipos informáticos:</i>	1
<i>Módulos automatizados:</i>	0
<i>Instrumentos de gestión:</i>	0
<i>Metros lineales de estantería:</i>	110 m
<i>Monografías:</i>	2.000
<i>P Periódicas vivas:</i>	15
<i>P Periódicas muertas:</i>	35
<i>Manuscritos:</i>	0
<i>Microformas:</i>	0
<i>Cartográficos:</i>	0
<i>Música impresa:</i>	0
<i>Audiovisuales:</i>	0
<i>D Gráficos:</i>	0
<i>D Electrónicos:</i>	0
<i>Varios:</i>	0
<i>Ingreso monografías:</i>	120
<i>Ingreso periódicas:</i>	-5
<i>Ingreso manuscritos:</i>	0
<i>Ingreso otros:</i>	0
<i>Documentos expurgados:</i>	0
<i>Nº usuarios reales:</i>	50
<i>Nº usuarios posibles:</i>	3.750
<i>Nº servicios usuarios:</i>	308
<i>Nº servicios interbibliotecario:</i>	0
<i>Nº reprografía:</i>	0
<i>Costes de mantenimiento:</i>	2.755.195 pts.
<i>Gastos personal:</i>	2.975.968 pts.
<i>Adquisiciones:</i>	0 pts.
<i>Otras inversiones:</i>	0 pts.
<i>Solares y edificios:</i>	0 pts.
<i>Gastos varios:</i>	0 pts.
<i>Total:</i>	5.731.163 pts.
<i>Plantilla asignada:</i>	1 personas

Indicadores**Usuarios**

1. Usuarios reales:	50
2. Usuarios posibles:	3.750
3. % Usuarios reales:	1,33%
4. Coste por usuario real:	114.623,26 pts.
5. Coste por usuario posible:	1.528,31 pts.
6. Coste en personal por usuario:	661 pts.
7. Tasa de rentabilidad posible:	7.400%

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento:	2.755.195 pts.
9. Inversiones (excepto adquisiciones):	5.731.163 pts.
10. Adquisiciones:	0 pts.
11. Personal:	2.975.968 pts.
12. Presupuesto anual:	11.462.326 pts.

Personal

13. Núm de personas:	1
14. Presupuesto:	2.975.968 pts.
15. Horas de dedicación:	1.875 horas
16. Coste de la hora de trabajo:	1.587,18 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura:	1.250 horas
18. Metros cuadrados ocupados:	200 m ²
19. Número de plazas de lectores:	6
20. % superficie ocupada por plazas de lector:	2,25%
21. Tasa de ocupación de plazas de lector:	1,33%
22. Número de unidades de equipamiento:	1
23. Coste del mantenimiento por m ² / hora:	11,02 pts.

Colección

24. Número de monografías:	2.000
25. Número de publicaciones periódicas:	50
26. Número de unidades de materiales no librarios:	0
27. Total documentos:	2050
28. Tasa de crecimiento anual de monografías:	6,00%
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas:	-10,00%
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas:	30%
31. Presupuesto anual para adquisiciones:	0 pts.
32. Precio medio documento:	0,00 pts
33. Títulos por usuario posible:	40,00
34. Títulos por usuario real:	0,53
35. Cuota de renovación del fondo:	5,61%
36. N° documentos procesados:	135

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios:	308
38. Servicios por usuario real:	6,16
39. Tasa de utilización de documentos:	1,33%
40. Disponibilidad plazas lector/ hora anual:	7500 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores:	20:50:00 horas

Análisis

La Casa-Museo del Greco es uno de los museos más pequeños del grupo y pequeña es también su biblioteca en términos absolutos (200 m², por debajo de la media); no así en relativos, ya que es, de todo el grupo analizado, la que ocupa un mayor porcentaje de la superficie total del museo (el 13,47%, lo que prácticamente triplica la media). Es también una de las que ofrece menos plazas para lectores, que sólo ocupan el 2,25% del total de la superficie de la biblioteca, aunque es preciso señalar que actualmente se encuentra en obras y pendiente de su traslado definitivo a otras dependencias. Abre 25 horas semanales, que es el horario más usual entre las bibliotecas del grupo de estudio. El coste de mantenimiento de las plazas (61.991,88 pesetas anuales) es inferior a la media en casi un 30%, lo que abarata considerablemente los gastos generales; sólo dispone de una persona en plantilla, por lo que el coste en este capítulo tampoco es muy elevado: 2.975.968 pesetas al año). Sin embargo, al tener que hacerse cargo de todo tipo de funciones, se está pagando a precio de técnico trabajos de menor cualificación. El coste medio de tratamiento de cada documento es muy elevado: 14.451,20 pesetas, muy por encima de la media.

La colección de la Biblioteca de la Casa-Museo del Greco también es pequeña: 2.000 monografías, 50 publicaciones periódicas y nada más; el crecimiento anual de las monografías (116) es de un 6%; la cuota de renovación del fondo del 5,61%: se tardarían más de 16 años en renovarlo totalmente. Aún teniendo en cuenta el escaso número de usuarios, la proporción de títulos por lector es pequeña: 40, casi la novena parte de la media; para el usuario posible, la proporción es de 0,53. La tasa de utilización de documentos es del 1,33%. A los lectores se les dispensa un total de 20:50 horas de atención al año.

Esta biblioteca no admite más que dos tipos de usuarios: el personal del Museo y los denominados "investigadores"; no está bien definido el perfil de estos últimos. Ofrece 3 clases de servicios y dispone de 3 catálogos manuales (autores, títulos y materias). No elabora productos propios, ni cuenta con ningún instrumento de gestión; tampoco hace préstamo domiciliario ni interbibliotecario. No está automatizada ni dispone de ordenadores; tan sólo tiene una fotocopidora en blanco y negro. La colección de monografías es muy pequeña (2.000) y las publicaciones periódicas muertas(35) duplican sobradamente a las vivas (15), que siguen decreciendo, lo que indica escasa actividad investigadora e información obsoleta. No tiene más que 50 usuarios reales, aunque podría llegar a atender hasta 75 veces más; la relación usuarios reales/posibles es del 1,33%, y sería posible, con los medios que cuenta actualmente, rentabilizarla en un 98,67%. Cada uno de los lectores que llega a la biblioteca recibe una media de 6,16 servicios y el coste por usuario es de 114.623,26 pesetas; si se utilizaran al máximo sus instalaciones podría bajar hasta las 1.528,31 pesetas por lector. La baja afluencia de usuarios hace subir mucho su coste individual.

A pesar de ofrecer tan escasos servicios, la biblioteca tiene unos costes de mantenimiento superiores a la media (2.755.195 pesetas), aunque en cuanto a gastos totales se encuentra por debajo de esta (11.462.326 pesetas anuales), debido sobre todo a lo escaso de su dotación, sus instalaciones y su plantilla. Si se tienen en cuenta estas variables, la biblioteca no resulta barata. En cuanto al presupuesto destinado a adquisiciones, el año que nos ocupa presenta una distorsión que afecta los indicadores relacionados con él, y que, por tanto, debe ser tenida en cuenta, ya que, aunque sí hubo presupuesto para adquisiciones, este se destinó a la restauración de fondos.

Aunque los datos de la Biblioteca de la Casa-Museo del Greco en Toledo deben tomarse con muchas precauciones por su situación transitoria -se encuentra en obras, está pendiente de un traslado, se ha destinado el presupuesto para adquisiciones bibliográficas a restaurar fondos, etc.-, es un caso paradigmático de gestión inexistente, lo que se traduce en mala rentabilidad. Casi no tiene lectores, la colección es pequeña y no se renueva, las publicaciones periódicas están disminuyendo, las instalaciones pecan de estrechez en el espacio destinado a los lectores, no ofrece apenas servicios, no está automatizada ni en condiciones de estarlo y tampoco tiene proyección externa ninguna. El hecho de que se trate de una pequeña biblioteca en un pequeño museo no justifica en absoluto esta situación ya que, además de estar manejando datos relativos, se trata de bibliotecas muy especializadas, a las que se les pide una rentabilidad inmediata menor que a las generales. Aún así, los costes de esta biblioteca, en relación con el servicio que presta están claramente descompensados.

7.2.4.3. Museo Sefardí

Datos estadísticos

<i>Superficie:</i>	150 m ²
<i>Porcentaje de superficie del Museo:</i>	10,14%
<i>Horas semanales:</i>	34 horas
<i>Plazas lectores:</i>	12
<i>Nº tipos de usuarios:</i>	2
<i>Nº servicios:</i>	4
<i>Nº catálogos:</i>	1
<i>Nº de productos propios:</i>	0
<i>Equipos informáticos:</i>	7
<i>Módulos automatizados:</i>	2
<i>Instrumentos de gestión:</i>	0
<i>Metros lineales de estantería:</i>	294 m
<i>Monografías:</i>	10.209
<i>P Periódicas vivas:</i>	12
<i>P Periódicas muertas:</i>	0
<i>Manuscritos:</i>	0
<i>Microformas:</i>	0
<i>Cartográficos:</i>	0
<i>Música impresa:</i>	0
<i>Audiovisuales:</i>	0
<i>D Gráficos:</i>	0
<i>D Electrónicos:</i>	0
<i>Varios:</i>	0
<i>Ingreso monografías:</i>	889
<i>Ingreso periódicas:</i>	0
<i>Ingreso manuscritos:</i>	0
<i>Ingreso otros:</i>	0
<i>Documentos expurgados:</i>	0
<i>Nº usuarios reales:</i>	128
<i>Nº usuarios posibles:</i>	10.200
<i>Nº servicios usuarios:</i>	200
<i>Nº servicios interbibliotecario:</i>	0
<i>Nº reprografía:</i>	0
<i>Costes de mantenimiento:</i>	3.025.938 pts.
<i>Gastos personal:</i>	1.902.796 pts.
<i>Adquisiciones:</i>	0 pts.
<i>Otras inversiones:</i>	1.497.560 pts.
<i>Solares y edificios:</i>	0 pts.
<i>Gastos varios:</i>	0 pts.
<i>Total:</i>	6.426.294 pts.
<i>Plantilla asignada:</i>	1,5 personas

Indicadores**Usuarios**

1. Usuarios reales: 128
2. Usuarios posibles: 10.200
3. % Usuarios reales: 1,25%
4. Coste por usuario real: 50.205,42 pts.
5. Coste por usuario posible: 630,03 pts.
6. Coste en personal por usuario: 282 pts.
7. Tasa de rentabilidad posible: 7.868,75%

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento: 3.025.938 pts.
9. Inversiones (excepto adquisiciones): 1.497.560 pts.
10. Adquisiciones: 0 pts.
11. Personal: 1.902.796 pts.
12. Presupuesto anual: 6.426.294 pts.

Personal

13. Núm de personas: 1,5
14. Presupuesto: 1.902.796 pts.
15. Horas de dedicación: 2.812,5 horas
16. Coste de la hora de trabajo: 676,55 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura: 1.700 horas
18. Metros cuadrados ocupados: 150 m²
19. Número de plazas de lectores: 12
20. % superficie ocupada por plazas de lector: 6,00%
21. Tasa de ocupación de plazas de lector: 1,25%
22. Número de unidades de equipamiento: 7
23. Coste del mantenimiento por m²/ hora: 11,87 pts.

Colección

24. Número de monografías: 10.209
25. Número de publicaciones periódicas: 12
26. Número de unidades de materiales no librarios: 0
27. Total documentos: 10.221
28. Tasa de crecimiento anual de monografías: 8,71%
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas: 0,00%
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas: 100%
31. Presupuesto anual para adquisiciones: 0 pts.
32. Precio medio documento: 0,00 pts
33. Títulos por usuario posible: 79,76
34. Títulos por usuario real: 1,00
35. Cuota de renovación del fondo: 8,70%
36. N° documentos procesados: 901

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios: 200
38. Servicios por usuario real: 1,56
39. Tasa de utilización de documentos: 1,25 %
40. Disponibilidad plazas lector/ hora anual: 20.400 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores: 53:30:00 horas

Análisis.

La Biblioteca del Museo Sefardí de Toledo ocupa una superficie de 150 m², lo que representa el 10,14% del total del museo, más del doble de la media de lo que se suele ceder. Tiene 12 plazas para lectores (un 30% menos de la media), que representan el 6% de la superficie de la biblioteca y sólo admite dos tipos de usuarios: personal de museo e "investigadores", sin que tenga definido el perfil de esta clase de usuarios. Ofrece cuatro clases de servicios al público -entre los que no se encuentran ni el préstamo domiciliario ni el interbibliotecario-, no elabora productos propios ni dispone de herramientas de gestión. Sólo tiene un catálogo, pero está automatizado (en 2 módulos), aunque no con formato normalizado de intercambio y cuenta con un equipamiento informático de 7 unidades. Abre 34 horas semanales, lo que representa un horario superior a la media en 7:30 horas.

La colección no es muy grande: 10.209 monografías y 15 publicaciones periódicas, todas vivas y que no han experimentado incremento alguno en el último año; no tiene otro tipo de material. No se ha podido establecer el precio medio de los documentos recibidos en el último año debido a que no han tenido asignación para adquisiciones, si no que se ha invertido en otros servicios urgentes. No obstante, el crecimiento de la colección de monografías ha sido notable: 889, lo que representa un incremento del 8,71%, probablemente todas ellas procedentes de donación. Dado que no ha habido renovaciones en la colección de publicaciones periódicas, la tasa de renovación del fondo ha sido de 8,70%, lo que supondría una renovación total posible en algo más de 11 años. Recibe 128 usuarios reales que podrían llegar hasta 10.200, que disponen de 79,76 títulos por persona y a los que se les dispensa un total de 200 servicios, lo que representa una media de 1,56 servicios por cada usuario real; los usuarios posibles disponen de 1 título por persona. La relación entre ambas categorías de usuarios es tan sólo del 1,25%, lo que lo sitúa por debajo de la media y la tasa de utilización de documentos se encuentra en un 1,25% del total, lo que la sitúa por debajo de la media. Los lectores recibieron 53:30 horas de atención a lo largo del año.

Los costes de mantenimiento asignados al Capítulo II son proporcionalmente muy elevados: 3.025.938 pesetas, que duplican la media, lo que se refleja también en el gasto de mantenimiento por plaza y hora (8,90 pesetas). No obstante, los reducidos costes de personal - 1.902.796 pesetas anuales, sólo cuenta con una persona a tiempo completo y otra a media jornada- e inversiones (1.497.560 pesetas), dejan el gasto total (6.426.294 pesetas) aproximadamente en el 50% de la media, siempre en términos absolutos. En términos relativos la situación es aún más favorable: el coste medio de cada usuario real es de 50.205,42 pesetas; aunque podría rebajarse hasta las 630,03 pesetas -de los cuales sólo 282 corresponderían a gastos de personal- es aproximadamente la tercera parte del coste medio por usuario en las bibliotecas objeto del estudio. Los relativamente bajos costes de esta biblioteca se basan en dos condiciones: escaso presupuesto para adquisiciones y la muy

reducida plantilla. Los gastos de mantenimiento, aunque elevados proporcionalmente, no representan finalmente un gran montante debido a las pequeñas dimensiones de la biblioteca.

La Biblioteca del Museo Sefardí resulta de este modo una de las más económicas de mantener, tanto desde el punto de vista en términos absolutos como relativos. Sin embargo, conviene tomar estos datos con bastante precaución, ya que se detectan serias carencias: las adquisiciones dependen demasiado de las donaciones -al menos en el año que se ha tomado como muestra-, la colección de publicaciones periódicas es extremadamente pequeña, la tasa de renovación del fondo baja. No se ofrecen servicios ni productos propios, carece de proyección exterior, no lleva ningún tipo de instrumentos de gestión y, lo que es peor, el personal no es fijo, lo que no asegura ni siquiera la apertura de la biblioteca durante largos períodos anuales; esta circunstancia puede, de hecho, explicar algunas de las otras faltas. Probablemente el ahorro en costes está dando lugar a serias lagunas en el servicio; aunque este punto deberá ser comprobado por posteriores evaluaciones cualitativas, ya hay muchos elementos que inducen a pensar que existen deficiencias muy graves.

7.2.4.4. Casa Museo de Cervantes

No hay datos como biblioteca

7.2.4.5. Museo Nacional de Escultura

Datos estadísticos

<i>Superficie:</i>	85 m ²
<i>Porcentaje de superficie del Museo:</i>	0,82%
<i>Horas semanales:</i>	1 horas
<i>Plazas lectores:</i>	10
<i>Nº tipos de usuarios:</i>	1
<i>Nº servicios:</i>	0
<i>Nº catálogos:</i>	2
<i>Nº de productos propios:</i>	0
<i>Equipos informáticos:</i>	3
<i>Módulos automatizados:</i>	2
<i>Instrumentos de gestión:</i>	0
<i>Metros lineales de estantería:</i>	290 m
<i>Monografías:</i>	10.308
<i>P Periódicas vivas:</i>	9
<i>P Periódicas muertas:</i>	190
<i>Manuscritos:</i>	0
<i>Microformas:</i>	0
<i>Cartográficos:</i>	0
<i>Música impresa:</i>	0
<i>Audiovisuales:</i>	53
<i>D Gráficos:</i>	0
<i>D Electrónicos:</i>	0
<i>Varios:</i>	0
<i>Ingreso monografías:</i>	300
<i>Ingreso periódicas:</i>	0
<i>Ingreso manuscritos:</i>	0
<i>Ingreso otros:</i>	0
<i>Documentos expurgados:</i>	0
<i>Nº usuarios reales:</i>	50
<i>Nº usuarios posibles:</i>	6.250
<i>Nº servicios usuarios:</i>	100
<i>Nº servicios interbibliotecario:</i>	0
<i>Nº reprografía:</i>	0
<i>Costes de mantenimiento:</i>	13.787 pts.
<i>Gastos personal:</i>	951.398 pts.
<i>Adquisiciones:</i>	1.000.000 pts.
<i>Otras inversiones:</i>	0 pts.
<i>Solares y edificios:</i>	0 pts.
<i>Gastos varios:</i>	0 pts.
<i>Total:</i>	1.965.185 pts.
<i>Plantilla asignada:</i>	1,25 personas

Indicadores**Usuarios**

1. Usuarios reales:..... 50
2. Usuarios posibles:..... 6250
3. % Usuarios reales:..... 0,80%
4. Coste por usuario real:..... 39.303,70 pts.
5. Coste por usuario posible:..... 314,43 pts.
6. Coste en personal por usuario:..... 169 pts.
7. Tasa de rentabilidad posible:..... 12.400%

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento:..... 13.787 pts.
9. Inversiones (excepto adquisiciones):..... 0 pts.
10. Adquisiciones:..... 1.000.000 pts.
11. Personal:..... 95.1398 pts.
12. Presupuesto anual:..... 1.965.185 pts.

Personal

13. Núm de personas:..... 1,25
14. Presupuesto:..... 951.398 pts.
15. Horas de dedicación:..... 2.343,75 horas
16. Coste de la hora de trabajo:..... 405,93 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura:..... 50 horas
18. Metros cuadrados ocupados:..... 85 m²
19. Número de plazas de lectores:..... 10
20. % superficie ocupada por plazas de lector:..... 8,82%
21. Tasa de ocupación de plazas de lector:..... 0,80%
22. Número de unidades de equipamiento:..... 3
23. Coste del mantenimiento por m²/ hora:..... 3,24 pts.

Colección

24. Número de monografías:..... 10.308
25. Número de publicaciones periódicas:..... 199
26. Número de unidades de materiales no librarios:..... 53
27. Total documentos:..... 10.560
28. Tasa de crecimiento anual de monografías:..... 2,91%
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas:..... 0,00%
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas:..... 4,52%
31. Presupuesto anual para adquisiciones:..... 1.000.000 pts.
32. Precio medio documento:..... 3.333,33 pts
33. Títulos por usuario posible:..... 206,16
34. Títulos por usuario real:..... 1,65
35. Cuota de renovación del fondo:..... 2,86%
36. N° documentos procesados:..... 309

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios:..... 100
38. Servicios por usuario real:..... 2,00
39. Tasa de utilización de documentos:..... 0,80%
40. Disponibilidad plazas lector/ hora anual:..... 500 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores:..... 20:50:00 horas

Análisis.

La Biblioteca del Museo Nacional de Escultura de Valladolid ocupa 82 m², lo que representa tan sólo el 0,82% del total del Museo. En realidad no tiene horario alguno; sólo abre esporádicamente para atender alguna necesidad del personal técnico del Museo, lo que se ha calculado, aproximadamente, en una hora semanal. Cuenta con 10 plazas para lectores, que constituyen el 8,82% del total del espacio de la biblioteca y sólo tiene un único tipo de usuarios: los propios conservadores del Museo. No presta servicio alguno, no elabora productos propios, ni tiene ninguna herramienta de gestión. Carece de proyección externa.

La colección está compuesta por un total de 10.308 monografías, 199 publicaciones periódicas, de las que sólo 9 están vivas -lo que representa el 4,52% del total-, y 53 documentos audiovisuales. En el año 1998 la colección aumentó en 300 títulos de nueva adquisición -el 2,91% de crecimiento de monografías-, pero no se abrieron nuevas suscripciones. El precio medio de cada documento fue de 3.236,25 pesetas, lo que la sitúa por debajo de la media. La cuota de renovación del fondo es del 2,86% -el 50% de la media-, lo que haría necesario un período de casi 36 años para renovar completamente la colección. La biblioteca cuenta con dos catálogos manuales (autores y títulos) y otro automatizado, aunque no en formato normalizado de intercambio; dispone de un ordenador Pentium, una impresora y una fotocopidora en blanco y negro.

Sólo 50 usuarios reales utilizan la biblioteca -con un total de 100 servicios anuales-; podrían aumentar hasta 6.250, que es lo que la biblioteca puede atender con los medios actuales de que dispone. En consecuencia, está dando servicio al 0,80% del conjunto de sus usuarios posibles; esto significa que el coste por usuario real es de 39.303,70 pesetas y podría bajar hasta las 314,43. Cada uno de los usuarios reales tiene a su disposición 206,16 títulos, cantidad que está por debajo de la media; los usuarios posibles disponen de 1,65 títulos por persona.

La atención al público ocupa algo menos de 21 horas anuales, mientras que el proceso técnico supone un total aproximado de 1.541:40 horas, lo que supone un coste de 625.808,5 pesetas. Los gastos de mantenimiento de la biblioteca son los menos elevados de todo el grupo de estudio (13.787 pesetas), y los de personal (951.398 pesetas) se encuentran entre los más reducidos del grupo; no así los de adquisiciones (3.200.000 pesetas). En conjunto, tiene unos gastos totales de 4.165.185 pesetas.

Aunque la Biblioteca del Museo Nacional de Escultura de Valladolid tiene un gasto total relativamente reducido, la rentabilidad es más que dudosa: cerrada al público, sin horario de apertura, sin servicios, sin gestión sistemática, sin proyección externa, casi sin usuarios, no parece que la inversión que se hace en ella, aunque ciertamente reducida, consiga muy buenos resultados. En

realidad, se encuentra cerca de las fronteras que marcan la definición de bibliotecas ya que, aunque es una colección de documentos y está ordenada, su uso es tan limitado que casi roza lo inexistente. En resumen, es un caso claro de lo que no debe ser una biblioteca; más bien se trata de un almacén de libros, que sólo adquiere su condición de biblioteca porque los libros están ordenados, pero cuya actividad está próxima a no existir. Vista desde este punto, la biblioteca del Museo Nacional de Escultura de Valladolid resulta extremadamente cara para los escasos -casi inexistentes- servicios que presta.

7.2.4.6. Museo Nacional de Arte Romano

Datos estadísticos

<i>Superficie</i>	152 m ²
<i>Porcentaje de superficie del Museo</i>	1,46%
<i>Horas semanales</i>	25 horas
<i>Plazas lectores</i>	30
<i>Nº tipos de usuarios</i>	11
<i>Nº servicios</i>	4
<i>Nº catálogos</i>	4
<i>Nº de productos propios</i>	0
<i>Equipos informáticos</i>	6
<i>Módulos automatizados</i>	0
<i>Instrumentos de gestión</i>	2
<i>Metros lineales de estantería</i>	545 m
<i>Monografías</i>	11.135
<i>P Periódicas vivas</i>	548
<i>P Periódicas muertas</i>	84
<i>Manuscritos</i>	0
<i>Microformas</i>	0
<i>Cartográficos</i>	0
<i>Música impresa</i>	0
<i>Audiovisuales</i>	10
<i>D Gráficos</i>	0
<i>D Electrónicos</i>	0
<i>Varios</i>	0
<i>Ingreso monografías</i>	998
<i>Ingreso periódicas</i>	174
<i>Ingreso manuscritos</i>	0
<i>Ingreso otros</i>	0
<i>Documentos expurgados</i>	0
<i>Nº usuarios reales</i>	300
<i>Nº usuarios posibles</i>	18.750
<i>Nº servicios usuarios</i>	1647
<i>Nº servicios interbibliotecario</i>	300
<i>Nº reprografía</i>	0
<i>Costes de mantenimiento</i>	802.188 pts.
<i>Gastos personal</i>	6.612.128 pts.
<i>Adquisiciones</i>	5.5000.00 pts.
<i>Otras inversiones</i>	0 pts.
<i>Solares y edificios</i>	0 pts.
<i>Gastos varios</i>	0 pts.
<i>Total</i>	1.2914.316 pts.
<i>Plantilla asignada</i>	2,5 personas

Indicadores**Usuarios**

1. Usuarios reales:..... 300
2. Usuarios posibles:..... 18.750
3. % Usuarios reales:..... 1,60%
4. Coste por usuario real: 43.047,72 pts.
5. Coste por usuario posible:..... 688,76 pts.
6. Coste en personal por usuario:..... 588 pts.
7. Tasa de rentabilidad posible:..... 6.150%

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento:..... 802.188 pts.
9. Inversiones (excepto adquisiciones):..... 0 pts.
10. Adquisiciones:..... 5.500.000 pts.
11. Personal: 6.612.128 pts.
12. Presupuesto anual: 12.914.316 pts.

Personal

13. Núm de personas:..... 2,5
14. Presupuesto:..... 6.612.128 pts.
15. Horas de dedicación: 4.687,5 horas
16. Coste de la hora de trabajo:..... 1.410,59 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura:..... 1.250 horas
18. Metros cuadrados ocupados:..... 152 m²
19. Número de plazas de lectores: 30
20. % superficie ocupada por plazas de lector: 14,80 %
21. Tasa de ocupación de plazas de lector:..... 1,60%
22. Número de unidades de equipamiento:..... 6
23. Coste del mantenimiento por m²/ hora: 4,22 pts.

Colección

24. Número de monografías:..... 11.135
25. Número de publicaciones periódicas:..... 632
26. Número de unidades de materiales no librarios:..... 10
27. Total documentos: 11.777
28. Tasa de crecimiento anual de monografías:..... 8,96 %
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas: 27,53 %
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas: 86,71 %
31. Presupuesto anual para adquisiciones: 5.500.000 pts.
32. Precio medio documento:..... 4.692,83 pts
33. Títulos por usuario posible: 37,12
34. Títulos por usuario real:..... 0,59
35. Cuota de renovación del fondo:..... 9,96 %
36. N° documentos procesados:..... 1546

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios:..... 1.947
38. Servicios por usuario real:..... 6,49
39. Tasa de utilización de documentos:..... 1,60 %
40. Disponibilidad plazas lector/ hora anual: 37.500 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores:..... 125:00:00 horas

Análisis.

La Biblioteca del Museo Nacional de Arte Romano de Mérida ocupa 152 m², lo que representa el 1,46% de la superficie total del Museo (ambas medidas se encuentran por debajo de la media). Abre 25 horas semanales, que es el horario más habitual entre las bibliotecas estudiadas, y cuenta con 30 plazas para lectores que se reparten el 14,80% del espacio disponible, lo que la sitúa entre las que ofrecen más lugares para los usuarios y las que ceden más sitio para ellos. Tiene 11 tipos diferentes de lectores, por lo que hay considerarla una biblioteca abierta a un amplio abanico de personas. Ofrece cuatro servicios, entre los que no se cuenta el préstamo domiciliario, aunque sí el interbibliotecario, y tiene cuatro catálogos manuales (autores, títulos, materias y publicaciones periódicas); no está automatizada, pero cuenta con 3 ordenadores Pentium, 2 lectores de CD-ROM y 1 impresora láser. No elabora productos propios y sólo dispone de dos instrumentos de gestión.

La colección está formada por 11.135 monografías (menos de la media), 84 publicaciones periódicas muertas y 548 vivas -el 86,71% del total, lo que, no sólo es superior a la media, sino que la sitúa en segundo lugar entre las colecciones de revistas activas-, además de 10 documentos audiovisuales. El aumento del fondo es considerable: 998 monografías (el 8,96%) y 174 publicaciones periódicas nuevas (un crecimiento del 27,53%) ingresaron en su fondo en el último año. La cuota de renovación del fondo es una de las más elevadas entre las bibliotecas de museos: el 9,96%, lo que significa que se podría haber renovado completamente en algo más de 10 años. El precio medio del documento está por debajo de la media (4.629,83 pesetas), lo que indica un alto porcentaje de ingresos por donación, señal a su vez de que la biblioteca es apreciada por su entorno. Hay que tener en cuenta que el Museo Nacional de Arte Romano es una institución muy prestigiosa, muy respetada en su ámbito local, donde actúa realmente como un verdadero motor de la vida cultural en la zona, que edita sus propias publicaciones y que cuenta con una Asociación de Amigos muy activa: la biblioteca no puede dejar de beneficiarse de estas circunstancias.

Recibe 300 usuarios reales, que podrían llegar a 18.750 -es decir, sólo atiende al 1,6% de lo que debería ser su clientela-, que disponen de 37,12 títulos por persona y a los que se prestaron 1.647 servicios, más 300 préstamos interbibliotecarios, lo que arroja un resultado de 6,49 servicios por usuario, y una tasa de utilización del fondo del 1,6%. Esto supuso un gasto por usuario real de 43.047,72 pesetas, que podrían rebajarse hasta 688,76 pesetas. Se llevaron a cabo 300 transacciones interbibliotecarias. Cada usuario real cuenta con 37,12 títulos por persona, lo que desciende hasta 1,65 para los usuarios posibles.

El presupuesto para mantenimiento no es muy elevado (802.188 pesetas en total); el coste de mantenimiento es bajo, lo que abarata el precio de utilización del equipamiento e instalaciones: 3,17 pesetas por plaza y hora. Tampoco lo es demasiado el de personal (6.612.128 pesetas); sin embargo, es una de la mejor dotada para adquisiciones bibliográficas (5.500.000), lo que finalmente

sitúa su presupuesto global algo por encima de la media. Está atendida por 2,5 personas -entre personal fijo y eventual- y la hora de trabajo tiene un coste de 1.410,59 pesetas, muy próxima a la media, de las que 588 se dedican a la atención a usuarios, que reciben un total de 125 horas de atención al año.

En términos generales, la Biblioteca del Museo Nacional de Arte Romano de Mérida es uno de los casos donde las inversiones están mejor rentabilizadas. Aunque no es la menor en gastos, sí que estos bajan considerablemente cuando se consideran en términos relativos. Varios datos muestran el carácter más abierto de este centro, comparado con otros casos de bibliotecas similares: no restringe las condiciones de acceso, cede un espacio considerable a los lectores, hace préstamo interbibliotecario. No obstante, teniendo en cuenta que se encuentra situada en una localidad con poca oferta cultural y pertenece a un Museo muy activo, la biblioteca debería incrementar mucho más su utilización y ampliar el grupo de usuarios reales: con los medios que cuenta actualmente podría rentabilizarse hasta un 98,40% más.

El punto débil de la Biblioteca es el de personal. Se encuentra atendida a tiempo parcial por un conservador del Museo -que no es bibliotecario ni posee la preparación técnica necesaria- y por personal eventual -becarios, contratados del Instituto Nacional de Empleo, alumnos en prácticas de las Facultades de Documentación, etc.-, que no aseguran ni la calidad en el servicio ni, lo que es más importante, la continuidad. Por este motivo, aunque en líneas generales -y siempre tomando como marco el conjunto de bibliotecas estudiadas-, la biblioteca del Museo Nacional de Arte Romano de Mérida es una de las que ofrece mejores resultados, la falta de personal especializado fijo no garantiza que tales servicios estén siempre disponibles, lo que la hace fluctuar entre un buen servicio -cuando se cuenta con contratados del INEM-, un servicio mediocre -cuando hay alumnos en prácticas y becarios- o la ausencia total de tales servicios -cuando sólo puede atender un conservador a tiempo parcial o este único encargado está ocupado o ausente.

7.2.4.7. Museo de América

Datos estadísticos

<i>Superficie:</i>	400 m ²
<i>Porcentaje de superficie del Museo:</i>	2,01%
<i>Horas semanales:</i>	27,5 horas
<i>Plazas lectores:</i>	25
<i>Nº tipos de usuarios:</i>	3
<i>Nº servicios:</i>	4
<i>Nº catálogos:</i>	3
<i>Nº de productos propios:</i>	1
<i>Equipos informáticos:</i>	3
<i>Módulos automatizados:</i>	3
<i>Instrumentos de gestión:</i>	0
<i>Metros lineales de estantería:</i>	1.000 m
<i>Monografías:</i>	1.6180
<i>P Periódicas vivas:</i>	140
<i>P Periódicas muertas:</i>	289
<i>Manuscritos:</i>	0
<i>Microformas:</i>	0
<i>Cartográficos:</i>	0
<i>Música impresa:</i>	0
<i>Audiovisuales:</i>	0
<i>D Gráficos:</i>	0
<i>D Electrónicos:</i>	0
<i>Varios:</i>	0
<i>Ingreso monografías:</i>	1.207
<i>Ingreso periódicas:</i>	129
<i>Ingreso manuscritos:</i>	0
<i>Ingreso otros:</i>	0
<i>Documentos expurgados:</i>	0
<i>Nº usuarios reales:</i>	876
<i>Nº Usuarios posibles:</i>	17.200
<i>Nº servicios usuarios:</i>	2.745
<i>Nº servicios interbibliotecario:</i>	110
<i>Nº reprografía:</i>	0
<i>Costes de mantenimiento:</i>	1.632.339 pts.
<i>Gastos personal:</i>	5.310.317 pts.
<i>Adquisiciones:</i>	3.200.000 pts.
<i>Otras inversiones:</i>	0 pts.
<i>Solares y edificios:</i>	0 pts.
<i>Gastos varios:</i>	0 pts.
<i>Total:</i>	10.142.656 pts.
<i>Plantilla asignada:</i>	2 personas

Indicadores**Usuarios**

1. Usuarios reales:..... 876
2. Usuarios posibles:..... 17.200
3. % Usuarios reales:..... 5,09%
4. Coste por usuario real:..... 11.578,37 pts.
5. Coste por usuario posible:..... 589,69 pts.
6. Coste en personal por usuario:..... 590 pts.
7. Tasa de rentabilidad posible:..... 1.863,47%

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento:..... 1.632.339 pts.
9. Inversiones (excepto adquisiciones):..... 0 pts.
10. Adquisiciones:..... 3.200.000 pts.
11. Personal:..... 5.310.317 pts.
12. Presupuesto anual:..... 10.142.656 pts.

Personal

13. Núm de personas:..... 2
14. Presupuesto:..... 5.310.317 pts.
15. Horas de dedicación:..... 3.750 horas
16. Coste de la hora de trabajo:..... 1.416,08 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura:..... 1375 horas
18. Metros cuadrados ocupados:..... 400 m²
19. Número de plazas de lectores:..... 25
20. % superficie ocupada por plazas de lector:..... 4,69%
21. Tasa de ocupación de plazas de lector:..... 5,09%
22. Número de unidades de equipamiento:..... 3
23. Coste del mantenimiento por m²/ hora:..... 2,97 pts.

Colección

24. Número de monografías:..... 16.180
25. Número de publicaciones periódicas:..... 429
26. Número de unidades de materiales no librarios:..... 0
27. Total documentos:..... 16.609
28. Tasa de crecimiento anual de monografías:..... 7,46%
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas:..... 30,07%
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas:..... 32,63%
31. Presupuesto anual para adquisiciones:..... 3.200.000 pts.
32. Precio medio documento:..... 2.395,21 pts
33. Títulos por usuario posible:..... 18,47
34. Títulos por usuario real:..... 0,94
35. Cuota de renovación del fondo:..... 8,04%
36. N° documentos procesados:..... 1.347

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios:..... 2855
38. Servicios por usuario real:..... 3,26
39. Tasa de utilización de documentos:..... 5,09 %
40. Disponibilidad plazas lector/ hora anual:..... 34375 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores:..... 365:00:00 horas

Análisis.

La Biblioteca del Museo de América se extiende por una superficie de 400 m², lo que supone el 2,01% del espacio del Museo. Abre 27:30 horas semanales, un horario superior a la media, y dispone de 25 plazas de lector, también por encima de la media, aunque estas tan sólo ocupan el 4,69% del espacio total de la biblioteca. Sólo admite tres tipos de usuarios, y dispone de tres clases de catálogos, uno de ellos en soporte informático, aunque los registros no tienen formato normalizado de intercambio.

Ofrece 4 clases de servicios, entre los que no se cuenta el préstamo domiciliario, aunque sí el interbibliotecario. Elabora un producto propio (Boletín de Novedades) y no dispone de ninguna herramienta de gestión. La utilizan 876 lectores (superior a la media), que podrían crecer hasta 17.200 contando con los medios actuales; es decir, atiende al 5,09% de lo que podría absorber. El coste por usuario real es de 11.587,37 pesetas, lo que puede reducirse hasta 589,69. A los usuarios reales se les prestaron un total de 2.745 servicios, más 110 préstamos interbibliotecarios. La tasa de utilización de documentos está en torno al 5,09%, muy por encima de la media, lo que indica que se trata de una biblioteca activa. En total se dispensaron 365 horas anuales de atención al público. Los fondos bibliográficos están formados por 16.180 monografías (ligeramente por encima de la media), 140 publicaciones periódicas vivas (32,63%) y 289 muertas. Las primeras aumentaron durante este año en un 7,46% (lo que hace un total de 1.207 monografías de nuevo ingreso); las revistas crecieron en 129 títulos nuevos, lo que supone un incremento del 30,07%; se trata de un aumento considerable. El precio medio de cada título (2.395,21 pesetas) fue de menos de la mitad de la media, lo que indica un alto número de donaciones. Cada lector dispone de 18,47 títulos, que descienden hasta el 0,94% para los usuarios posibles. La cuota de renovación del fondo está en el 8,04%, lo que llevaría más de doce años para la renovación total.

El presupuesto para mantenimiento es bastante elevado (1.632.339 pesetas) y se encuentra por encima de la media), pero está originado más por las dimensiones de la biblioteca que por el gasto por metro y hora: 2,97 pesetas, menos del 50% de la media de las restantes bibliotecas; el mantenimiento de todas las plazas de lector sólo cuesta 76.515,88 pesetas al año. El presupuesto destinado a inversiones es de 3.200.000 pesetas y el de personal 5.310.317 pesetas, este último está por debajo de la media. Todo ello da como resultado unos gastos totales inferiores a la media de las bibliotecas objeto del estudio (10.142.656 pesetas), lo que supone de hecho que se trata de una biblioteca económica de mantener, ya que no hay que olvidar que se encuentra entre las más grandes, más visitadas y mejor dotadas. La Biblioteca está atendida por dos personas a tiempo completo, y la hora de trabajo cuesta 1.416,08 pesetas, ligeramente por encima de la media, lo que parece indicar que hay una proporción de empleados favorable a los niveles superiores (técnicos y directivos). El coste en personal para atención a usuarios está en 588 pesetas por persona.

De todos estos datos se desprende que la Biblioteca del Museo de América es actualmente una de las más rentables del grupo de estudio aunque, como el resto, ofrece muchas posibilidades para mejorar su rentabilidad. En realidad, se echa en falta una mayor actualización del fondo, especialmente en lo que se refiere a publicaciones periódicas, aunque parece que este problema está en vías de solución por la alta tasa de renovación del fondo de revistas; también permitiría un fuerte incremento en el número de visitantes, lo que abarataría considerablemente el coste medio por usuario.

En las condiciones actuales, la biblioteca está limitada por la falta de apertura a tipos de usuarios más diversos, por la escasez de servicios ofrecidos y por su relativamente escasa proyección exterior -aunque es mayor que en otros casos, es aún pequeña en proporción a las dimensiones de la biblioteca. También parece escaso el horario de apertura al público, que la sitúa entre las bibliotecas más pequeñas y con menos personal. En resumen, es una biblioteca con relativamente buenos resultados -sobre todo si se la compara con el conjunto de las bibliotecas analizadas en el presente trabajo-, pero que aún tiene grandes posibles sin explotar, aunque cuenta con instrumentos para comenzar a despegar. No obstante, es preciso señalar, como características en contra, la ausencia de herramientas de trabajo y la casi ausencia de productos propios, síntomas de gestión poco sistemática y, por otra parte, elementos inexcusables en una institución que cuenta con personal cualificado para ello.

7.2.4.8. Museo Nacional de Antropología

Datos estadísticos

<i>Superficie:</i>	186 m ²
<i>Horas semanales:</i>	48 horas
<i>Porcentaje de superficie del Museo:</i>	5,49%
<i>Plazas lectores:</i>	20
<i>Nº tipos de usuarios:</i>	3
<i>Nº servicios:</i>	3
<i>Nº catálogos:</i>	4
<i>Nº de productos propios:</i>	2
<i>Equipos informáticos:</i>	4
<i>Módulos automatizados:</i>	1
<i>Instrumentos de gestión:</i>	6
<i>Metros lineales de estantería:</i>	1.000 m
<i>Monografías:</i>	14.892
<i>P Periódicas vivas:</i>	75
<i>P Periódicas muertas:</i>	100
<i>Manuscritos:</i>	2
<i>Microformas:</i>	0
<i>Cartográficos:</i>	0
<i>Música impresa:</i>	0
<i>Audiovisuales:</i>	1.096
<i>D Gráficos:</i>	5.000
<i>D Electrónicos:</i>	20
<i>Varios:</i>	0
<i>Ingreso monografías:</i>	728
<i>Ingreso periódicas:</i>	12
<i>Ingreso manuscritos:</i>	0
<i>Ingreso otros:</i>	0
<i>Documentos expurgados:</i>	0
<i>Nº usuarios reales:</i>	212
<i>Nº Usuarios posibles:</i>	24.000
<i>Nº servicios usuarios:</i>	1.190
<i>Nº servicios interbibliotecario:</i>	56
<i>Nº reprografía:</i>	0
<i>Costes de mantenimiento:</i>	1.489.878 pts.
<i>Gastos personal:</i>	6.416.971 pts.
<i>Adquisiciones:</i>	30.00.000 pts.
<i>Otras inversiones:</i>	0 pts.
<i>Solares y edificios:</i>	0 pts.
<i>Gastos varios:</i>	0 pts.
<i>Total:</i>	10.906.849 pts.
<i>Plantilla asignada:</i>	3,5 personas

Indicadores**Usuarios**

1. Usuarios reales: 212
2. Usuarios posibles: 24.000
3. % Usuarios reales: 0,88%
4. Coste por usuario real: 51.447,40 pts.
5. Coste por usuario posible: 454,45 pts.
6. N° documentos procesados: 1.347
7. Tasa de rentabilidad posible: 11.220,75%

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento: 1.489.878 pts.
9. Inversiones (excepto adquisiciones): 0 pts.
10. Adquisiciones: 3.000.000 pts.
11. Personal: 6.416.971 pts.
12. Presupuesto anual: 10.906.849 pts.

PERSONAL

13. Núm de personas: 3,5
14. Presupuesto: 6.416.971 pts.
15. Horas de dedicación: 6.562,5 horas
16. Coste de la hora de trabajo: 977,82 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura: 2.400 horas
18. Metros cuadrados ocupados: 186 m²
19. Número de plazas de lectores: 20
20. % superficie ocupada por plazas de lector: 8,06%
21. Tasa de ocupación de plazas de lector: 0,88%
22. Número de unidades de equipamiento: 4
23. Coste del mantenimiento por m²/ hora: 3,34 pts.

Colección

24. Número de monografías: 14.892
25. Número de publicaciones periódicas: 175
26. Número de unidades de materiales no librarios: 6.118
27. Total documentos: 21.185
28. Tasa de crecimiento anual de monografías: 4,89%
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas: 6,86%
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas: 42,86%
31. Presupuesto anual para adquisiciones: 3.000.000 pts.
32. Precio medio documento: 4.054,05 pts
33. Títulos por usuario posible: 70,25
34. Títulos por usuario real: 0,62
35. Cuota de renovación del fondo: 4,91%
36. N° documentos procesados: 1.347

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios: 1.246
38. Servicios por usuario real: 5,88
39. Tasa de utilización de documentos: 0,88%
40. Disponibilidad plazas lector/ hora anual: 48.000 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores: 88:40:00 horas

Análisis.

La Biblioteca del Museo Nacional de Antropología ocupa una extensión de 186 m², lo que supone un 5,49% del total del Museo. Abre durante 48 horas semanales, lo que no sólo la sitúa por encima de la media sino que la convierte en la segunda en horas de apertura. Cuenta con 20 plazas de lectores que se extienden por una superficie igual al 8,06% del total de la Biblioteca. Da servicio a 4 tipos de usuarios (personal técnico del museo, estudiantes de la especialidad, investigadores y opositores), a los que ofrece 3 clases de servicio, entre los que no se encuentra el préstamo domiciliario pero sí el interbibliotecario. Dispone de 4 catálogos manuales (autores, materias, topográfico y publicaciones periódicas) y otro en soporte informático, aunque no en formato normalizado de intercambio. Elabora 2 productos propios y 6 instrumentos de gestión, y cuenta con 4 equipos informáticos.

Los fondos de esta biblioteca están formados por un total de 14.892 monografías, 75 publicaciones periódicas vivas y 100 muertas (lo que supone un porcentaje de vivas del 42,86%), 2 manuscritos, 1.096 documentos audiovisuales, 5.000 documentos gráficos y 20 documentos electrónicos. En 1998 ingresó 728 monografías (lo que supone una tasa de crecimiento de 4,89%) y 12 publicaciones periódicas (el 6,86%). El precio medio del documento se estima en 4.054,05 pesetas, por debajo de la media. Cuenta con 70,25 títulos por usuario real, que se transforman en 0,62 cuando se trata de usuarios posibles. La cuota de renovación del fondo es de 4,91%, lo que supondría casi 20 años para llevar a cabo una renovación total.

Atiende a 212 usuario reales, a los que prestó un total de 1.190 servicios más 56 préstamos interbibliotecarios; con los medios disponibles en la actualidad, podría atender hasta 24.000 lectores; sólo recibe a un 0,80% de lo que podría absorber, grupo al que sólo se les prestó un total de 88:40 horas anuales de atención. El coste por usuario real es de 51.447,40 pesetas que podría reducirse hasta las 454,45 pesetas. Está atendida por 3,5 personas y la hora de trabajo cuesta 977,82 pesetas, una de las más bajas: esto indica que hay poco personal cualificado y la mayor parte de la plantilla está formada por empleados de los niveles más bajos.

Dispone de un presupuesto anual de 1.489.878 pesetas para mantenimiento 6.416.971 pesetas para personal y 3.000.000 para adquisiciones bibliográficas; en total, 10.906.849, lo que la sitúa por debajo de la media. El coste de mantenimiento por metro y hora es de 3,34 pesetas. El coste en personal para cada usuario es de 407 pesetas.

La Biblioteca del Museo Nacional de Antropología es una de las que cuenta con más personal de plantilla, aunque lo reducido de la hora de trabajo hace que el montante total destinado a este capítulo no sea demasiado elevado. Esto permite reducir los costes relativos, tanto el dedicado a usuarios como a proceso documental. Sin embargo, la escasez de personal cualificado puede estar

deteriorando la calidad de este último, así como de otros servicios. La lentitud en el procesamiento de documentos es una señal de alarma que, además, dispara el precio de coste de la biblioteca.

No obstante, es una de las bibliotecas que parecen estar mejor aprovechadas y, desde luego, sorprende la cantidad de instrumentos de gestión con que cuenta, algo poco usual en el resto de las bibliotecas, aún aquellas que tienen en su plantilla personal técnico cualificado. Además, es una biblioteca cómoda de utilizar, ya que cuenta con más plazas de lectura que la media, ofrece un espacio considerable para los lectores y tiene un amplio horario de apertura; presenta, en conjunto, una alta disponibilidad de servicios, por lo que es una lástima que sea tan restrictiva en cuanto a las condiciones para la admisión de usuarios. Si se aprovechara mejor este amplio horario, el número de usuarios reales podría aumentar considerablemente, aunque entonces se vería limitado por el escaso número de documentos disponible por lector. La biblioteca presta una cantidad de servicios por usuario que, aunque se encuentra por debajo de la media es, de hecho, superior a la mayoría de las bibliotecas restantes.

La colección, además de ser muy variada -es la que presenta unas cantidades mayores de material no librario, tanto en número como en tipología-, parece estar bastante actualizada en cuanto a publicaciones periódicas, aunque no se puede decir lo mismo del resto de los documentos: la cuota de renovación no es demasiado elevada, lo que arrastrará la conjunto de los fondos a convertirse en una colección obsoleta y, en consecuencia, poco atractiva para los usuarios. No hay que olvidar que la materia de que se ocupa (Antropología) es una de las Ciencias Sociales más próximas a las materias experimentales, lo que hace disminuir su período de obsolescencia mucho más que aquellas que se ocupan de campos como el Arte o la Historia.

En general, aunque es una biblioteca que se encuentra entre las más económicas, podría mejorar bastante la rentabilidad de sus recursos. La falta de personal técnico es una señal de alarma en cuanto a la calidad de los servicios; aunque no existen elementos que puedan confirmar esta suposición, el bajo coste de atención al público hace sospechar que los usuarios reciben poco más que los servicios más inmediatos; parece muy conveniente que se abra a más clases de usuarios y que comience a prestar nuevos tipos de servicios, ya que, excepto en personal cualificado, se encuentra en disposición de hacerlo. Por otra parte, es necesario incrementar el presupuesto destinado a adquisiciones, ya que la cuota de renovación es baja, y la media de títulos por usuario posible también lo es, limitaciones ambas que impiden claramente su crecimiento.

7.2.4.9. Museo del Pueblo Español

Datos estadísticos

<i>Superficie:</i>	1.000 m ²
<i>Porcentaje de superficie del Museo:</i>	3,75%
<i>Horas semanales:</i>	18 horas
<i>Plazas lectores:</i>	36
<i>Nº tipos de usuarios:</i>	11
<i>Nº servicios:</i>	7
<i>Nº catálogos:</i>	6
<i>Nº de productos propios:</i>	4
<i>Equipos informáticos:</i>	4
<i>Módulos automatizados:</i>	3
<i>Instrumentos de gestión:</i>	3
<i>Metros lineales de estantería:</i>	624 m
<i>Monografías:</i>	22.597
<i>P Periódicas vivas:</i>	181
<i>P Periódicas muertas:</i>	378
<i>Manuscritos:</i>	0
<i>Microformas:</i>	16
<i>Cartográficos:</i>	0
<i>Música impresa:</i>	0
<i>Audiovisuales:</i>	0
<i>D Gráficos:</i>	2.707
<i>D Electrónicos:</i>	0
<i>Varios:</i>	0
<i>Ingreso monografías:</i>	428
<i>Ingreso periódicas:</i>	42
<i>Ingreso manuscritos:</i>	0
<i>Ingreso otros:</i>	0
<i>Documentos expurgados:</i>	0
<i>Nº usuarios reales:</i>	107
<i>Nº usuarios posibles:</i>	16.200
<i>Nº servicios usuarios:</i>	786
<i>Nº servicios interbibliotecario:</i>	110
<i>Nº reprografía:</i>	0
<i>Costes de mantenimiento:</i>	1.851.464 pts.
<i>Gastos personal:</i>	11.490.892 pts.
<i>Adquisiciones:</i>	3.040.000 pts.
<i>Otras inversiones:</i>	0 pts.
<i>Solares y edificios:</i>	0 pts.
<i>Gastos varios:</i>	0 pts.
<i>Total:</i>	16.382.356 pts.
<i>Plantilla asignada:</i>	4 personas

Indicadores

Usuarios

1. Usuarios reales: 107
2. Usuarios posibles: 16.200
3. % Usuarios reales: 0,66%
4. Coste por usuario real: 153.106,13 pts.
5. Coste por usuario posible: 1.011,26 pts.
6. Coste en personal por usuario: 638 pts.
7. Tasa de rentabilidad posible: 15.040,19%

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento: 1.851.464 pts.
9. Inversiones (excepto adquisiciones): 0 pts.
10. Adquisiciones: 3.040.000 pts.
11. Personal: 11.490.892 pts.
12. Presupuesto anual: 16382356 pts.

Personal

13. Núm de personas: 4
14. Presupuesto: 11.490.892 pts.
15. Horas de dedicación: 7.500 horas
16. Coste de la hora de trabajo: 1.532,12 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura: 900 horas
18. Metros cuadrados ocupados: 1.000 m²
19. Número de plazas de lectores: 36
20. % superficie ocupada por plazas de lector: 2,70%
21. Tasa de ocupación de plazas de lector: 0,66%
22. Número de unidades de equipamiento: 4
23. Coste del mantenimiento por m²/hora: 2,06 pts.

Colección

24. Número de monografías: 22.597
25. Número de publicaciones periódicas: 559
26. Número de unidades de materiales no librarios: 2.723
27. Total documentos: 25.879
28. Tasa de crecimiento anual de monografías: 1,89 %
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas: 7,51 %
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas: 32,38 %
31. Presupuesto anual para adquisiciones: 3.040.000 pts.
32. Precio medio documento: 6468,09 pts
33. Títulos por usuario posible: 211,19
34. Títulos por usuario real: 1,39
35. Cuota de renovación del fondo: 2,03 %
36. N° documentos procesados: 609

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios: 896
38. Servicios por usuario real: 8,37
39. Tasa de utilización de documentos: 0,66 %
40. Disponibilidad plazas lector/hora anual: 32.400 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores: 44:35:00 horas

Análisis.

La Biblioteca del Museo del Pueblo Español ocupa 1.000 m², el 3,75% de la superficie del Museo y cuenta con 36 plazas para lectores: tanto por extensión como por el número de plazas es la segunda en tamaño de todo el grupo. Sin embargo las plazas de lector no ocupan más que el 2,70% del total de la superficie de la biblioteca, que dedica mucho más espacio a otros servicios y actividades. Admite 11 clases diferentes de usuarios (el doble de la media), lo que la sitúa entre las más abiertas y menos restrictivas del grupo y ofrece 7 tipos de servicios (también el doble de la media) entre los que no se encuentra el préstamo domiciliario, aunque sí el interbibliotecario. Elabora 4 productos propios (más del doble de la media) y 3 instrumentos de gestión (por encima de la media). Cuenta con 4 catálogos manuales (autores, topográfico, materiales especiales y publicaciones periódicas) y de un catálogo automatizado que recoge todas las publicaciones desde 1996, y que integra monografías, publicaciones periódicas y adquisiciones; no utiliza formato normalizado de intercambio. Abre 18 horas semanales, 8:30 horas por debajo de la media, lo que la sitúa entre las que abren menos tiempo, pero el propio Museo está cerrado al público. Estos datos muestran una clara contradicción: mientras por un lado la biblioteca es abierta en condiciones de admisiones y activa en cuanto a servicios ofrecido, por otra restringe las horas de apertura, con lo que, en realidad, está dando pocas oportunidades de utilización de sus productos y actividades.

Tiene 22.597 monografías (la segunda colección), 181 publicaciones periódicas vivas (el 32,38%) y 378 muertas, 16 microformas y 2.707 documentos gráficos. El año 1998 ingresaron 428 monografías y 42 publicaciones periódicas nuevas en la colección; esto supone una cuota de renovación de 7,51% para revistas y 1,89% para monografías, lo que significa una cuota de renovación del fondo del 2,03%: serían necesarios casi 50 años para renovarlo completamente. El precio medio del documento se estima en 6.468,09 pesetas, lo que la sitúa algo por encima de la media. Aunque es una colección activa según la proporción de publicaciones periódicas vivas, es necesaria más renovación del fondo de monografías que amenaza con convertirse en obsoleta: la Antropología es una de las Ciencias Sociales con un índice de obsolescencia más rápido. Da servicio a 107 usuarios reales, y tiene la posibilidad de aumentar esta población hasta los 16.200: una proporción de sólo 0,66%, muy por debajo de la media, lo que señala que es una biblioteca muy poco explotada. El coste medio por usuario es de 153.106,13 pesetas, lo que parece excesivo, y que podría rebajarse hasta las 1.011,26 pesetas si ampliara el número de lectores incluso con idéntico horario, a pesar de que se considera muy restrictivo. El año estudiado ofreció un total de 786 servicios, más 110 préstamos interbibliotecarios, con una total de servicios por lector superior a la media, lo que indica que los clientes que acceden a la biblioteca hacen buen uso de ella. Cada usuario real cuenta con 211,19 títulos por personas, que desciende a 1,39 para los usuarios posibles; la tasa de utilización de documentos es de 0,66%. A los lectores se les dispensó un total de 44:35 horas de

atención anuales; es decir, los lectores que acuden a la biblioteca utilizan bastante sus servicios, pero la cantidad de ellos que llegan a convertirse en usuarios reales es verdaderamente exigua.

Tiene un presupuesto para mantenimiento de 1.851.464 pesetas anuales; para personal 11.490.892 pesetas; para adquisiciones 3.040.000 pesetas; los tres están por encima de la media. Está atendida por 4 personas de plantilla, que perciben la cantidad de 1.532,12 pesetas por la hora de trabajo, superior a la media, lo que indica la existencia de niveles superiores, tal vez en proporción ligeramente descompensada. El coste de mantenimiento por hora es sólo de 2,06 pesetas por metro y hora, lo que la sitúa entre las proporcionalmente más económicas de mantener; sin embargo, el coste en personal por atención a usuario es de 638 pesetas, lo que la sitúa por encima de la media.

En conclusión, la Biblioteca del Museo del Pueblo Español cuenta con buena colección documental, dotación de personal aceptable y número de servicios, productos y actividades superior a la media del grupo pero atiende a un número reducido de usuarios y no resulta muy rentable. Existen dos señales de alarma que deberían intentar corregirse: la excesiva cantidad de tiempo que lleva el procesamiento los documentos y el horario restrictivo, impropio de una biblioteca grande que cuenta, además, con personal y medios suficientes para abrir más horas.

7.2.4.10. Museo Arqueológico Nacional

Datos estadísticos

<i>Superficie</i>	1.207 m ²
<i>Porcentaje de superficie del Museo</i>	4,66%
<i>Horas semanales</i>	62,5 horas
<i>Plazas lectores</i>	70
<i>Nº tipos de usuarios</i>	11
<i>Nº servicios</i>	7
<i>Nº catálogos</i>	4
<i>Nº de productos propios</i>	8
<i>Equipos informáticos</i>	35
<i>Módulos automatizados</i>	8
<i>Instrumentos de gestión</i>	10
<i>Metros lineales de estantería</i>	3.597 m
<i>Monografías</i>	87.529
<i>P Periódicas vivas</i>	1.357
<i>P Periódicas muertas</i>	866
<i>Manuscritos</i>	0
<i>Microformas</i>	0
<i>Cartográficos</i>	0
<i>Música impresa</i>	0
<i>Audiovisuales</i>	0
<i>D Gráficos</i>	0
<i>D Electrónicos</i>	61
<i>Varios</i>	0
<i>Ingreso monografías</i>	1.027
<i>Ingreso periódicas</i>	34
<i>Ingreso manuscritos</i>	0
<i>Ingreso otros</i>	0
<i>Documentos expurgados</i>	0
<i>Nº usuarios reales</i>	7.507
<i>Nº usuarios posibles</i>	100.625
<i>Nº servicios usuarios</i>	32.885
<i>Nº servicios interbibliotecario</i>	970
<i>Nº reprografía</i>	35.211
<i>Costes de mantenimiento</i>	6.030.920 pts.
<i>Gastos personal</i>	34.945.468 pts.
<i>Adquisiciones</i>	18.797.655 pts.
<i>Otras inversiones</i>	4.004.086 pts.
<i>Solares y edificios</i>	0 pts.
<i>Gastos varios</i>	0 pts.
<i>Total</i>	63.778.129 pts.
<i>Plantilla asignada</i>	15 personas

Indicadores**Usuarios**

1. Usuarios reales: 7.507
2. Usuarios posibles: 100.625
3. % Usuarios reales: 7,46 %
4. Coste por usuario real: 8.495,82 pts.
5. Coste por usuario posible: 633,82 pts.
6. Coste en personal por usuario: 518 pts.
7. Tasa de rentabilidad posible: 1.240,42 %

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento: 6.030.920 pts.
9. Inversiones (excepto adquisiciones): 4.004.086 pts.
10. Adquisiciones: 18.797.655 pts.
11. Personal: 34.945.468 pts.
12. Presupuesto anual: 63.778.129 pts.

Personal

13. Núm de personas: 15
14. Presupuesto: 34.945.468 pts.
15. Horas de dedicación: 2.8125 horas
16. Coste de la hora de trabajo: 1.242,51 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura: 3.125 horas
18. Metros cuadrados ocupados: 1.207 m²
19. Número de plazas de lectores: 70
20. % superficie ocupada por plazas de lector: 4,35 %
21. Tasa de ocupación de plazas de lector: 7,46%
22. Número de unidades de equipamiento: 35
23. Coste del mantenimiento por m²/ hora: 1,74 pts.

Colección

24. Número de monografías: 87.529
25. Número de publicaciones periódicas: 2.223
26. Número de unidades de materiales no librarios: 61
27. Total documentos: 89.813
28. Tasa de crecimiento anual de monografías: 1,17 %
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas: 1,53 %
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas: 61,04 %
31. Presupuesto anual para adquisiciones: 18.797.655 pts.
32. Precio medio documento: 17.716,92 pts
33. Títulos por usuario posible: 11,66
34. Títulos por usuario real: 0,87
35. Cuota de renovación del fondo: 1,18 %
36. N° documentos procesados: 2384

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios: 69.066
38. Servicios por usuario real: 9,20
39. Tasa de utilización de documentos: 7,46 %
40. Disponibilidad plazas lector/ hora anual: 218.750 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores: 3127:55:00 horas

Análisis.

La Biblioteca del Museo Arqueológico Nacional es la más grande, desde todos los aspectos, del grupo estudiado; tanto es así que sus datos distorsionan los resultados de las medias, por lo que con frecuencia es necesario acudir a la mediana y la moda para apreciar bien las dimensiones reales de las restantes. Sin embargo, la mayor parte de los indicadores aplicados se pueden comparar perfectamente entre sí, ya que responden a resultados relativos y, en consecuencia, se obtienen parámetros similares. La biblioteca ocupa 1.207 m² de extensión, lo que significa el 4,66% del espacio total del Museo. Dispone de 70 plazas para lectores que se extienden en el 6,22% de la superficie de la biblioteca y tiene un horario de 62:30 horas semanales.

Acepta a 11 clases diferentes de usuarios, a los que ofrece 4 tipos de servicios entre los que no se encuentra el préstamo domiciliario, pero sí el interbibliotecario. Recibe al año 7.507 lectores, que podrían llegar a ser 100.625; atiende, por tanto, al 7,46% de sus usuarios posibles, lo que supone el índice más alto de todas las bibliotecas de museos, casi 6 veces superior a la media.. Se les prestaron 32.885 servicios, más 970 préstamos interbibliotecarios y se hicieron 35.211 servicios de reprografía. Cada usuario real dispone de 11,66 títulos por persona, y los usuarios posibles de 0,87 títulos por lector.

Cuenta con tres catálogos manuales (autores, topográfico y de publicaciones periódicas), actualmente en proceso de desaparición, y un catálogo automatizado que va integrando todos los módulos de gestión bibliotecaria (8 en el año del estudio); tiene formato normalizado de intercambio. En el año 1998 contaba con 35 unidades de equipamiento informático. Dispone de 10 instrumentos de gestión (casi cinco veces más que la media).

El fondo de la biblioteca está compuesto por 87.529 títulos de monografías, 1.357 publicaciones periódicas vivas, 866 muertas y un número sin cuantificar de documentos diversos. Ingresaron en el fondo 1.027 monografías y 34 títulos de publicaciones periódicas nuevas. Esto da lugar a una tasa de crecimiento de monografías del 1,17% y de publicaciones periódicas del 1,53%, lo que arroja una cuota de renovación del fondo del 1,18%, cuota extremadamente baja: se tardarían más de 84 años en renovar el fondo completamente, lo que significa que siempre estaría obsoleto. El precio medio del documento es 17.716,92 pesetas, el más caro de todos ellos: aunque es cierto que el elevado índice de suscripciones extranjeras hace subir el precio medio, no deja de ser excesivamente elevado (el más alto de todas las bibliotecas estudiadas; la media está en 6.154 pesetas), especialmente si se tiene en cuenta que la biblioteca recibe numerosas donaciones.

El presupuesto para mantenimiento de esta biblioteca es uno de los más elevados (6.030.920 pesetas), pero no hay que olvidar que se trata de la mayor en extensión; también es la que percibe cantidades mayores para adquisiciones (18.797.655 pesetas) y personal (34.945.468 pesetas). Estos dos capítulos corren a cargo de dos instituciones, Ministerio de Educación y Cultura y Centro

Superior de Investigaciones Científicas, ya que los fondos de la biblioteca son propiedad de ambos y se beneficia de un convenio que reparte los gastos entre ambas. En total es la biblioteca con presupuesto mayor: 63.778.129 pesetas anuales.

Sin embargo, si se analizan los gastos desde el punto de vista de la rentabilidad, el panorama cambia drásticamente: el coste de mantenimiento por metro y hora de apertura es de 1,74 pesetas, el más bajo de todas las bibliotecas (la media está en 6,33 pesetas hora y metro); el coste medio de cada usuario es de 8.495,82 pesetas, el más bajo de todos con diferencia (la media está en 147.993,97 pesetas por lector), y se podría hacer descender hasta las 633,82 pesetas, es decir, es uno de los que más está rentabilizando sus recursos. El coste actual en personal por cada lector se cifra en 518 pesetas, cantidad por debajo de la media. Cuenta con una plantilla de 15 personas y la hora de trabajo cuesta 1.242,51 pesetas, no la más baja, pero sí por debajo de la media, lo que indica que el reparto de personal entre los diferentes niveles es adecuado.

El punto más débil de esta biblioteca es la escasa cuota de actualización del fondo; aunque es cierto que las bibliotecas con fondos grandes crecen proporcionalmente más despacio que las pequeñas, un crecimiento por debajo del 5% anual es preocupante. Posiblemente, la causa de este escaso crecimiento esté en el elevado precio medio de los documentos adquiridos, por lo que es necesario que la biblioteca se plantee la necesidad de seguir invirtiendo cantidades tan altas en las nuevas adquisiciones (libros muy caros tales como facsímiles, ediciones de lujo numeradas, etc.) o, por el contrario, debe invertir más en obras más económicas renovar las existencias disponibles.

Es una biblioteca cómoda de utilizar, ya que dispone de más horas de apertura, productos propios, plazas de lectores y espacio para estas plazas de todas, y está entre las que ofrecen más cantidad de servicios y son menos restrictivas en las condiciones de admisión. En términos generales, la Biblioteca del Museo Arqueológico Nacional es un buen ejemplo de cómo se pueden rentabilizar los recursos disponibles: cuenta con instrumentos de gestión, ofrece múltiples servicios, está abierta a muchos tipos de usuarios y tiene una buena proyección externa. Aunque en términos absolutos es la biblioteca que más presupuesto recibe -es la más grande de todas ellas-, en términos relativos resulta la más económica, ya que es la más utilizada; también es la que tiene mejores perspectivas de desarrollo.

7.2.4.11. Museo Nacional de Artes Decorativas

Datos estadísticos

<i>Superficie.....</i>	105 m ²
<i>Porcentaje de superficie del Museo.....</i>	1,85%
<i>Horas semanales.....</i>	30 horas
<i>Plazas lectores.....</i>	12
<i>Nº tipos de usuarios.....</i>	11
<i>Nº servicios.....</i>	4
<i>Nº catálogos.....</i>	6
<i>Nº de productos propios.....</i>	0
<i>Equipos informáticos.....</i>	4
<i>Módulos automatizados.....</i>	2
<i>Instrumentos de gestión.....</i>	1
<i>Metros lineales de estantería.....</i>	600 m
<i>Monografías.....</i>	13.000
<i>P Periódicas vivas.....</i>	26
<i>P Periódicas muertas.....</i>	107
<i>Manuscritos.....</i>	0
<i>Microformas.....</i>	0
<i>Cartográficos.....</i>	0
<i>Música impresa.....</i>	0
<i>Audiovisuales.....</i>	0
<i>D Gráficos.....</i>	0
<i>D Electrónicos.....</i>	0
<i>Varios.....</i>	0
<i>Ingreso monografías.....</i>	104
<i>Ingreso periódicas.....</i>	0
<i>Ingreso manuscritos.....</i>	0
<i>Ingreso otros.....</i>	0
<i>Documentos expurgados.....</i>	0
<i>Nº usuarios reales.....</i>	25
<i>Nº usuarios posibles.....</i>	9000
<i>Nº servicios usuarios.....</i>	208
<i>Nº servicios interbibliotecario.....</i>	0
<i>Nº reprografía.....</i>	0
<i>Costes de mantenimiento.....</i>	681.010 pts.
<i>Gastos personal.....</i>	3.654.527 pts.
<i>Adquisiciones.....</i>	1.800.000 pts.
<i>Otras inversiones.....</i>	986.000 pts.
<i>Solares y edificios.....</i>	0 pts.
<i>Gastos varios.....</i>	0 pts.
<i>Total.....</i>	7.121.537 pts.
<i>Plantilla asignada.....</i>	1 personas

Indicadores**Usuarios**

1. Usuarios reales: 25
2. Usuarios posibles: 9.000
3. % Usuarios reales: 0,28%
4. Coste por usuario real: 284.861,48 pts.
5. Coste por usuario posible: 791,28 pts.
6. Coste en personal por usuario: 812 pts.
7. Tasa de rentabilidad posible: 35.900%

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento: 681.010 pts.
9. Inversiones (excepto adquisiciones): 986.000 pts.
10. Adquisiciones: 1.800.000 pts.
11. Personal: 3.654.527 pts.
12. Presupuesto anual: 7.121.537 pts.

Personal

13. Núm de personas: 1
14. Presupuesto: 3.654.527 pts.
15. Horas de dedicación: 1.875 horas
16. Coste de la hora de trabajo: 1.949,08 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura: 15.00 horas
18. Metros cuadrados ocupados: 105 m²
19. Número de plazas de lectores: 12
20. % superficie ocupada por plazas de lector: 8,57%
21. Tasa de ocupación de plazas de lector: 0,28%
22. Número de unidades de equipamiento: 4
23. Coste del mantenimiento por m²/ hora: 4,32 pts.

Colección

24. Número de monografías: 13.000
25. Número de publicaciones periódicas: 133
26. Número de unidades de materiales no librarios: 0
27. Total documentos: 13.133
28. Tasa de crecimiento anual de monografías: 0,80%
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas: 0,00%
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas: 19,55%
31. Presupuesto anual para adquisiciones: 1.800.000 pts.
32. Precio medio documento: 17.307,69 pts
33. Títulos por usuario posible: 520,00
34. Títulos por usuario real: 1,44
35. Cuota de renovación del fondo: 0,79%
36. N° documentos procesados: 130

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios: 208
38. Servicios por usuario real: 8,32
39. Tasa de utilización de documentos: 0,28%
40. Disponibilidad plazas lector/ hora anual: 18.000 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores: 10:25:00 horas

Análisis.

La Biblioteca del Museo Nacional de Artes Decorativas se extiende por 105 m², lo que significa el 1,85% de la superficie del Museo. Dispone de 12 plazas para lectores, a los que dedica el 8,57% de su espacio y de los que admite 11 perfiles diferentes. Recibe 25 usuarios -uno de los más bajos del grupo- que podrían aumentar hasta 9.000 contando con los recursos actuales y a los que se prestaron un total de 208 servicios. La proporción de usuarios reales por posibles es de 0,28%, lo que la sitúa entre las menos aprovechadas. Cada usuario real dispone de 520 títulos por persona, que se convierten en 1,44 si se trata de usuarios posibles; supone un gasto en personal de 812 pesetas y se dedicaron poco más de seis horas a su atención directa.

Ofrece 4 clases de servicios en un horario semanal de 30 horas. Dispone de 5 catálogos manuales (autores, títulos, materias, topográfico y de publicaciones periódicas) y de un catálogo automatizado en el que se están volcando los manuales, con formato normalizado de intercambio, y para lo que cuenta con 4 unidades de equipamiento informático. Sólo tiene un instrumento de gestión.

La colección está formada por 13.000 monografías, 26 publicaciones periódicas vivas (el 19,55%) y 107 muertas. El año 1998 ingresaron en la biblioteca 104 nuevas monografías y ninguna publicación periódica, lo que supone un crecimiento cero de estas últimas, y el 0,80% de monografías, y una cuota de renovación del fondo del 0,79%: serían necesarios 126,58 años para poder renovar completamente el fondo. El precio medio de cada documento se estima en 17.307,69 pesetas, un coste realmente alto, sobre todo si se tiene en cuenta que el número de suscripciones a revistas es reducido.

El presupuesto asignado para mantenimiento está muy por debajo de la media (681.010 pesetas); el de personal se estima en 3.654.527 pesetas; dispone de 1.800.000 pesetas para adquisiciones bibliográficas. En total, el presupuesto para el año 1998 alcanzó 7.121.537 pesetas. El coste de mantenimiento por metro y hora es de 4,32 pesetas, lo que la sitúa por debajo de la media. El precio de la hora de trabajo es de 1.949,08 pesetas, el más alto de todo el grupo; como sólo tiene una persona, cabe deducir que esta pertenece a los niveles técnicos, por lo que se está pagando horas de trabajo no cualificado a precio muy alto. El coste por usuario real se estima en 284.861,48 pesetas, una cantidad ciertamente exorbitante, que casi duplica la media, y que podría descender hasta las 791,28 pesetas si se explotaran al máximo los recursos con los que cuenta actualmente.

En conjunto, la Biblioteca del Museo Nacional de Artes Decorativas es una de las peor rentabilizadas del grupo: pocos usuarios, pocos servicios, documentos caros, procesos técnicos lentísimos y escasa utilización del fondo. También son alarmantes la escasa renovación del fondo, nula en cuanto a publicaciones periódicas -lo que hace suponer una colección obsoleta-, y el elevado

precio de los documentos. Pero, sin duda, lo más preocupante de todo es la escasísima afluencia de usuarios: 25 clientes anuales serían motivo suficiente para cerrar cualquier empresa.

Sin embargo, la Biblioteca del Museo Nacional de Artes Decorativas es una de las que cuenta con un fondo más rico e interesante, disfruta de una buena ubicación y es una de las pocas que cuenta con un sistema automatizado con formato normalizado de intercambio. Por el contrario, no dispone de personal no cualificado, lo que obliga a los técnicos a asumir tareas que no le son propias, encareciendo así el presupuesto proporcional destinado a personal. En su contra hay que señalar la escasez -por no decir inexistencia casi- de los instrumentos de gestión, la falta de productos propios y la casi nula proyección de la biblioteca en el exterior, circunstancias que no tienen excusa cuando el personal asignado al centro tiene cualificación suficiente para desarrollar estos aspectos. En general, es una biblioteca capaz de desarrollar una actividad mucho mayor de lo que viene haciendo hasta ahora y en la cual, el Ministerio de Educación y Cultura no parece haberse mostrado tacaño. Pude hacer descender el coste por usuario hasta uno de los niveles más bajos, contando con los recursos disponibles en estos momentos, y se encuentra en disposición de conseguir una mayor proyección externa.

7.2.4.12. Museo Cerralbo

Datos estadísticos

<i>Superficie:</i>	25 m ²
<i>Porcentaje de superficie del Museo:</i>	0,68%
<i>Horas semanales:</i>	1 horas
<i>Plazas lectores:</i>	6
<i>Nº tipos de usuarios:</i>	4
<i>Nº servicios:</i>	1
<i>Nº catálogos:</i>	2
<i>Nº de productos propios:</i>	2
<i>Equipos informáticos:</i>	0
<i>Módulos automatizados:</i>	0
<i>Instrumentos de gestión:</i>	0
<i>Metros lineales de estantería:</i>	1.162 m
<i>Monografías:</i>	12.600
<i>P Periódicas vivas:</i>	25
<i>P Periódicas muertas:</i>	235
<i>Manuscritos:</i>	10
<i>Microformas:</i>	0
<i>Cartográficos:</i>	0
<i>Música impresa:</i>	0
<i>Audiovisuales:</i>	0
<i>D Gráficos:</i>	0
<i>D Electrónicos:</i>	0
<i>Varios:</i>	0
<i>Ingreso monografías:</i>	107
<i>Ingreso periódicas:</i>	0
<i>Ingreso manuscritos:</i>	0
<i>Ingreso otros:</i>	0
<i>Documentos expurgados:</i>	0
<i>Nº usuarios reales:</i>	4
<i>Nº usuarios posibles:</i>	4.500
<i>Nº servicios usuarios:</i>	50
<i>Nº servicios interbibliotecario:</i>	0
<i>Nº reprografía:</i>	0
<i>Costes de mantenimiento:</i>	7.875 pts.
<i>Gastos personal:</i>	951.398 pts.
<i>Adquisiciones:</i>	1.360.000 pts.
<i>Otras inversiones:</i>	0 pts.
<i>Solares y edificios:</i>	0 pts.
<i>Gastos varios:</i>	0 pts.
<i>Total:</i>	2.319.273 pts.
<i>Plantilla asignada:</i>	0,5 personas

Indicadores**Usuarios**

1. Usuarios reales:.....4
2. Usuarios posibles:.....4.500
3. % Usuarios reales:..... 0,09%
4. Coste por usuario real:579.818,25 pts.
5. Coste por usuario posible:.....515,39 pts.
6. Coste en personal por usuario:..... 423 pts.
7. Tasa de rentabilidad posible:..... 11.240%

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento:..... 7.875 pts.
9. Inversiones (excepto adquisiciones):..... 0 pts.
10. Adquisiciones:..... 1.360.000 pts.
11. Personal:951.398 pts.
12. Presupuesto anual: 2.319.273 pts.

Personal

13. Núm de personas:..... 0,5
14. Presupuesto:.....951.398 pts.
15. Horas de dedicación: 937,5 horas
16. Coste de la hora de trabajo:.....1.014,82 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura.....50 horas
18. Metros cuadrados ocupados:.....25 m²
19. Número de plazas de lectores:6
20. % superficie ocupada por plazas de lector:.....18,00%
21. Tasa de ocupación de plazas de lector:..... 0,09%
22. Número de unidades de equipamiento:.....0
23. Coste del mantenimiento por m2/ hora: 6,26 pts.

Colección

24. Número de monografías:.....12.600
25. Número de publicaciones periódicas:..... 260
26. Número de unidades de materiales no librarios:..... 10
27. Total documentos:12.870
28. Tasa de crecimiento anual de monografías:.....0,85%
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas:0,00%
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas: 9,6%
31. Presupuesto anual para adquisiciones: 1.360.000 pts.
32. Precio medio documento:..... 12.710,28 pts
33. Títulos por usuario posible: 3.150,00
34. Títulos por usuario real:.....2,80
35. Cuota de renovación del fondo:..... 0,83%
36. N° documentos procesados:..... 132

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios:..... 50
38. Servicios por usuario real:.....12,50
39. Tasa de utilización de documentos:0,09 %
40. Disponibilidad plazas lector/ hora anual:300 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores:..... 1:40:00 horas

Análisis.

La Biblioteca del Museo Cerralbo tiene unas especiales características que conviene tener en cuenta desde el principio con el fin de no interpretar los datos erróneamente. Es una biblioteca que, en parte, se encuentra integrada en el propio Museo, formando parte muchas de sus piezas de la colección museística; de hecho, todo el fondo antiguo de la biblioteca -la parte más importante-, se considera parte del museo, donde se exhiben sus documentos. Esto no quiere decir que tales documentos no se puedan consultar -y de hecho se consultan-, pero esta circunstancia da a la colección unas características especiales que la hacen más lenta y pesada de mover y, en consecuencia, menos ágil.

Además, la biblioteca sufre las consecuencias de las obras de reforma y remodelación del museo, por lo que muchos de los datos que se comentan a continuación deben ser considerados como provisionales. A pesar de ser una de las bibliotecas más ricas en fondo antiguo -y más interesantes en cuanto a la rareza de sus obras-, no cuenta con ningún tipo de personal asignado, por lo que todos los servicios que ofrecen se deben exclusivamente a la buena voluntad del personal de plantilla del museo, personal, por lo demás que carece de formación bibliotecaria.

La superficie de la biblioteca es de sólo 25 m², lo que representa el 0,68% del espacio total del museo: no sólo es la más pequeña en extensión, sino la que proporcionalmente ocupa menos lugar en el museo. Sólo dispone de 6 plazas para lectores, que ocupan el 18% de la superficie de la biblioteca (muy pequeña, por lo demás) y no tiene horario de apertura: en realidad abre esporádicamente para atender las necesidades de los conservadores y, ocasionalmente, de algún usuario externo. Se ha estimado, de forma aproximada, que este período de uso no sobrepasa la hora semanal. Admite hasta cuatro clases de usuarios, pero no presta más que un servicio: la consulta en sala. Elabora dos productos propios, pero no cuenta con ningún instrumento de gestión. Tiene dos catálogos manuales (topográfico y diccionario), pero no dispone de ningún equipamiento informático ni de reprografía, y tampoco dispone de personal propio: tan sólo algunos miembros del museo le dedican parte de su tiempo cuando es necesario. A pesar de estas carencias, la biblioteca cuenta con un fondo considerable: 12.600 monografías -la mayoría, fondo antiguo-, 25 publicaciones periódicas vivas (el 9,62% de la colección) y 235 muertas, además de 10 manuscritos. En el último año ingresaron en el fondo 107 nuevas monografías (0,85% de crecimiento), aunque no aumentó la colección de publicaciones periódicas. La cuota de renovación del fondo fue de 0,83%, lo que llevaría más de 120 años en renovarlo totalmente. Cada usuario real dispuso de 3.150 títulos por persona, mientras que los usuarios posibles cuentan con 2,80, el más elevado de todo el grupo. El año 1998 tuvo tan solo 4 usuarios -la que menos recibió-, a los que se les prestó un total de 50 servicios. El número de lectores podría aumentar hasta los 4.500, lo que quiere decir que sólo está prestando servicio al 0,09% de su clientela posible. El coste por usuario real es, por tanto, muy elevado (579.818,25 pesetas, el más caro de todos ellos), coste que podría llegar a descender hasta las

1.820,54 pesetas. En total se les dedicaron 1:40 horas de atención directa y el coste en personal por cada uno de ellos no superó las 475 pesetas.

Los costes de mantenimiento ascendieron a 7.875 pesetas (la de menor presupuesto), personal se llevó 951.398 pesetas y se dispuso de 1.360.000 pesetas para adquisiciones bibliográficas: en total, 2.319.273 pesetas de gastos. Sin embargo, el coste de la hora de trabajo no está entre los más elevados (1.014 pesetas/hora), lo que muestra que se ocupan de ella diversos niveles de trabajadores, y no siempre de los más altos. El precio medio de mantenimiento por metro y hora es de 6,26 pesetas, ligeramente por debajo de la media; el del documento está en 12.710,18 pesetas, casi el doble de la media, lo que no parece justificarse por las suscripciones a publicaciones periódicas, ya que no mantiene demasiadas. En resumen, el caso de la Biblioteca del Museo Cerralbo es uno de los más penosos del grupo estudiado: sin espacio, sin medios, sin personal alguno, se mantiene funcionando como tal biblioteca exclusivamente por la voluntad de algunos miembros de la plantilla del Museo que intentan que así sea. No presta casi ningún servicio, recibe a escasísimos lectores y no tiene proyección externa. En estas condiciones, aunque su mantenimiento no es excesivamente caro, su rentabilidad es sumamente escasa, ya que ofrece unas prestaciones muy limitadas, por lo que el coste por usuario -o por servicio- es claramente exagerado.

7.2.4.13. Museo Nacional de la Ciencia y la Tecnología

Datos estadísticos

<i>Superficie:</i>	100 m ²
<i>Porcentaje de superficie del Museo:</i>	3,03%
<i>Horas semanales:</i>	38 horas
<i>Plazas lectores:</i>	12
<i>Nº tipos de usuarios:</i>	4
<i>Nº servicios:</i>	8
<i>Nº catálogos:</i>	6
<i>Nº de productos propios:</i>	3
<i>Equipos informáticos:</i>	6
<i>Módulos automatizados:</i>	3
<i>Instrumentos de gestión:</i>	4
<i>Metros lineales de estantería:</i>	300 m
<i>Monografías:</i>	7.000
<i>P Periódicas vivas:</i>	101
<i>P Periódicas muertas:</i>	210
<i>Manuscritos:</i>	0
<i>Microformas:</i>	0
<i>Cartográficos:</i>	0
<i>Música impresa:</i>	0
<i>Audiovisuales:</i>	43
<i>D Gráficos:</i>	0
<i>D Electrónicos:</i>	36
<i>Varios:</i>	0
<i>Ingreso monografías:</i>	500
<i>Ingreso periódicas:</i>	56
<i>Ingreso manuscritos:</i>	0
<i>Ingreso otros:</i>	0
<i>Documentos expurgados:</i>	0
<i>Nº usuarios reales:</i>	50
<i>Nº usuarios posibles:</i>	11.400
<i>Nº servicios usuarios:</i>	500
<i>Nº servicios interbibliotecario:</i>	20
<i>Nº reprografía:</i>	1.200
<i>Costes de mantenimiento:</i>	2.380.672 pts.
<i>Gastos personal:</i>	10.698.208 pts.
<i>Adquisiciones:</i>	3.900.000 pts.
<i>Otras inversiones:</i>	3.775.000 pts.
<i>Solares y edificios:</i>	0 pts.
<i>Gastos varios:</i>	0 pts.
<i>Total:</i>	20.754.180 pts.
<i>Plantilla asignada:</i>	5 personas

Indicadores**Usuarios**

1. Usuarios reales:..... 50
2. Usuarios posibles:.....11400
3. % Usuarios reales:..... 0,44%
4. Coste por usuario real: 4.150.83,60 pts.
5. Coste por usuario posible:.....1.820,54 pts.
6. Coste en personal por usuario:..... 475 pts.
7. Tasa de rentabilidad posible:..... 22.700%

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento:..... 2.380.672 pts.
9. Inversiones (excepto adquisiciones):..... 3.775.000 pts.
10. Adquisiciones:..... 3.900.000 pts.
11. Personal: 10.698.208 pts.
12. Presupuesto anual:..... 20.753.880 pts.

Personal

13. Núm de personas:..... 5
14. Presupuesto:..... 10.698.208 pts.
15. Horas de dedicación: 9.375 horas
16. Coste de la hora de trabajo:.....1.141,14 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura:..... 19.00 horas
18. Metros cuadrados ocupados:.....100 m²
19. Número de plazas de lectores: 12
20. % superficie ocupada por plazas de lector:.....9,00%
21. Tasa de ocupación de plazas de lector:.....0,44%
22. Número de unidades de equipamiento:.....6
23. Coste del mantenimiento por m²/ hora: 12,53 pts.

Colección

24. Número de monografías:.....7.000
25. Número de publicaciones periódicas:..... 311
26. Número de unidades de materiales no librarios:..... 79
27. Total documentos:7.390
28. Tasa de crecimiento anual de monografías:.....7,14%
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas:18,01%
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas:32,48 %
31. Presupuesto anual para adquisiciones: 3900000 pts.
32. Precio medio documento:.....7014,39 pts
33. Títulos por usuario posible:140,00
34. Títulos por usuario real:.....0,61
35. Cuota de renovación del fondo:..... 7,60%
36. N° documentos procesados:..... 601

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios:.....1.720
38. Servicios por usuario real:.....34,40
39. Tasa de utilización de documentos:0,44%
40. Disponibilidad plazas lector/ hora anual: 22.800 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores:..... 20:50:00 horas

Análisis.

La Biblioteca del Museo Nacional de la Ciencia y la Tecnología dispone de 100 m², lo que supone el 3,03% del espacio total del Museo. Cuenta con 12 plazas de lectura (el 9% de su superficie total, casi exactamente la media entre las bibliotecas analizadas) y admite 4 tipos diferentes de usuarios, a los que ofrece hasta 8 servicios diferentes, incluido el préstamo domiciliario. Su horario es de 38 horas semanales, lo que la sitúa por encima de la media en 7:30 horas. Elabora 3 productos propios y cuenta con 4 instrumentos de gestión. Tiene 6 catálogos manuales (de autores, títulos, materias, topográficos, de materiales especiales y de publicaciones periódicas) y un catálogo automatizado en el que ya se han integrado 3 módulos y que dispone de formato normalizado de intercambio. Dispone de 6 unidades de equipamiento informático. La colección está formada por 7.000 monografías, 101 publicaciones periódicas vivas (el 32,48%), 210 muertas, 43 documentos audiovisuales y 36 documentos electrónicos. El año del estudio ingresaron el fondo 500 monografías y 56 publicaciones periódicas nuevas, lo que supuso un crecimiento respectivo del 7,14% (uno de los más altos para monografías) y del 18,01 (tres veces por encima de la media de publicaciones periódicas). El precio medio del documento está en las 7.014,39 pesetas, cantidad por encima de la media, pero no demasiado alta en relación con las suscripciones a las que hace frente. La cuota de renovación del fondo es de 7,60, por encima de la media que está en 5,07, lo que supondría un período de algo más de 13 años para renovar completamente el fondo.

Recibe a 50 usuario reales, a los que se les dedicó un total de 20:50 horas de atención directa, cuyo coste en personal fue de 475 pesetas por usuario y que pueden crecer hasta los 11.400 con los medios de que dispone actualmente; esto significa que en estos momentos sólo atiende al 0,44% de su clientela posible. El coste medio por usuario es de 415.083,60 pesetas, un precio elevadísimo, que podría reducirse hasta las 1.820,54 pesetas: aunque seguiría siendo el más caro de todos los museos, supondría una reducción considerable del gasto medio. Prestó 500 servicios internos y 20 interbibliotecarios, además de 1.200 de reprografía. Cada usuario real dispone de 140 títulos por persona; el usuario posible tan sólo de 0,61. Cuenta con un presupuesto para mantenimiento de 2.380.672 pesetas, 10.698.208 pesetas en concepto de gastos de personal y 3.900.000 pesetas para adquisiciones bibliográficas; todos los capítulos están por encima de la media. En total dispone de 20.754.180 pesetas de presupuesto, un 30% más de la media. El coste medio de mantenimiento por hora y metro es de 12,53 pesetas, el más elevado de todos. Tiene una plantilla fija de 5 personas, una de las mejor dotadas de todo el conjunto, y la hora de trabajo se cotiza a 1.141,14 pesetas, lo que la sitúa en la media inferior de precios.

En resumen se puede decir que la Biblioteca del Museo Nacional de la Ciencia y la Tecnología es una biblioteca cara, tanto en términos absolutos como relativos: cara en mantenimiento, en precio de documentos, en proceso técnico, en coste medio por usuario. Sin

embargo, para poder considerar estos datos en su justa medida es necesario tener en cuenta algunas circunstancias que no siempre aparecen en los datos estadísticos. La primera de estas circunstancias es que la biblioteca pertenece a un museo que está cerrado al público, y que lo ha estado desde su creación, por lo que su proyección externa es muy escasa. La segunda circunstancia es que esta biblioteca era, hasta hace no mucho, una colección de cajas conteniendo libros, y no ofrecía ningún tipo de servicios ni siquiera al personal del museo; es decir, ni era una biblioteca propiamente dicha. Sin embargo, la Dirección del Museo está realmente empeñada en relanzar la biblioteca y convertirla en una de las mejores de todo el grupo, por lo que se están haciendo fuertes inversiones que, de momento, están encareciendo su mantenimiento general, pero que deberían empezar a dar frutos dentro de un tiempo. Buena prueba de ello es el equipamiento informático, la plantilla que tiene asignada o el índice de renovación del fondo, bastante elevado. Aunque en general es una biblioteca bastante abierta, debe plantearse la necesidad de ser más flexible en cuanto a los tipos de usuarios que admite, aspecto que puede estar limitando mucho su crecimiento, y que parece una contradicción en un centro que ofrece múltiples servicios y está en claro proceso de expansión.

7.2.4.14. Museo Nacional de Reproducciones Artísticas

No hay datos como biblioteca

7.2.4.15. Museo Romántico

Datos estadísticos

<i>Superficie</i>	101 m ²
<i>Porcentaje de superficie del Museo</i>	3,68%
<i>Horas semanales</i>	30 horas
<i>Plazas lectores</i>	12
<i>Nº tipos de usuarios</i>	7
<i>Nº servicios</i>	5
<i>Nº catálogos</i>	5
<i>Nº de productos propios</i>	1
<i>Equipos informáticos</i>	0
<i>Módulos automatizados</i>	0
<i>Instrumentos de gestión</i>	3
<i>Metros lineales de estantería</i>	623 m
<i>Monografías</i>	12.300
<i>P Periódicas vivas</i>	123
<i>P Periódicas muertas</i>	323
<i>Manuscritos</i>	150
<i>Microformas</i>	0
<i>Cartográficos</i>	0
<i>Música impresa</i>	0
<i>Audiovisuales</i>	900
<i>D Gráficos</i>	3.300
<i>D Electrónicos</i>	0
<i>Varios</i>	0
<i>Ingreso monografías</i>	1.820
<i>Ingreso periódicas</i>	0
<i>Ingreso manuscritos</i>	0
<i>Ingreso otros</i>	0
<i>Documentos expurgados</i>	0
<i>Nº usuarios reales</i>	50
<i>Nº usuarios posibles</i>	9.000
<i>Nº servicios usuarios</i>	300
<i>Nº servicios interbibliotecario</i>	65
<i>Nº reprografía</i>	0
<i>Costes de mantenimiento</i>	780.817 pts.
<i>Gastos personal</i>	2.975.968 pts.
<i>Adquisiciones</i>	1.000.000 pts.
<i>Otras inversiones</i>	0 pts.
<i>Solares y edificios</i>	0 pts.
<i>Gastos varios</i>	0 pts.
<i>Total</i>	4.756.785 pts.
<i>Plantilla asignada</i>	1 personas

Indicadores

Usuarios

1. Usuarios reales: 50
2. Usuarios posibles: 9000
3. % Usuarios reales: 0,56%
4. Coste por usuario real: 95.135,70 pts.
5. Coste por usuario posible: 528,53 pts.
6. Coste en personal por usuario: 661 pts.
7. Tasa de rentabilidad posible: 17.900%

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento: 780.817 pts.
9. Inversiones (excepto adquisiciones): 0 pts.
10. Adquisiciones: 1.000.000 pts.
11. Personal: 2.975.968 pts.
12. Presupuesto anual: 4.756.785 pts.

Personal

13. Núm de personas: 1
14. Presupuesto: 2.975.968 pts.
15. Horas de dedicación: 1.875 horas
16. Coste de la hora de trabajo: 1.587,18 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura: 1.500 horas
18. Metros cuadrados ocupados: 101 m²
19. Número de plazas de lectores: 12
20. % superficie ocupada por plazas de lector: 8,91%
21. Tasa de ocupación de plazas de lector: 0,56%
22. Número de unidades de equipamiento: 0
23. Coste del mantenimiento por m²/ hora: 5,15 pts.

Colección

24. Número de monografías: 12.300
25. Número de publicaciones periódicas: 446
26. Número de unidades de materiales no librarios: 4.350
27. Total documentos: 17.096
28. Tasa de crecimiento anual de monografías: 14,80%
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas: 0,00%
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas: 27,58%
31. Presupuesto anual para adquisiciones: 1.000.000 pts.
32. Precio medio documento: 549,45 pts
33. Títulos por usuario posible: 246,00
34. Títulos por usuario real: 1,37
35. Cuota de renovación del fondo: 14,28%
36. N° documentos procesados: 1.943

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios: 365
38. Servicios por usuario real: 7,30
39. Tasa de utilización de documentos: 0,56%
40. Disponibilidad plazas lector/ hora anual: 18.000 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores: 20:50:00 horas

Análisis.

La Biblioteca del Museo Romántico ocupa 101 m, lo que supone el 3,68% de la superficie total del Museo; aunque no es de las menores, se encuentra entre las bibliotecas pequeñas. Tiene 12 plazas de lectura que se reparten el 8,91% del espacio disponible, admite a 7 tipos diferentes de usuarios y abre 30 horas semanales, lo que la sitúa por encima de la media. Ofrece 5 clases de servicios entre los que no se encuentra el préstamo domiciliario, aunque sí el interbibliotecario.

Dispone de 5 catálogos manuales (autores, títulos, materias, materiales especiales y publicaciones periódicas), elabora un producto propio y 3 instrumentos de gestión. No está automatizada ni tiene equipamiento informático alguno, aunque manifiesta que está en proyecto. Guarda 12.300 monografías, 123 publicaciones periódicas vivas (el 27,58% del total de la colección), 323 muertas, 150 manuscritos, 900 documentos audiovisuales y 3.300 documentos gráficos, lo que la convierte en una de las que dispone de un fondo más variado en forma y soporte. En 1998 ingresaron el fondo 1.820 monografías, el volumen más alto tanto en términos absolutos como relativos; supone un crecimiento del 14,80% y una cuota de renovación del fondo del 14,28%, el más alto de todos (casi triplica la media): en sólo 7 años se podría haber renovado el fondo completamente. El precio medio del documento fue de 549,45, uno de los más bajos, lo que indica un alto número de donaciones; prueba a su vez de que la biblioteca está bien considerada por los que la conocen

Sin embargo, sólo la visitaron 50 usuarios, número que podría crecer hasta los 9.000, siempre contando con los medios que tiene actualmente; esto significa que sólo atendió al 0,56% de los usuarios a los que podría servir. El precio medio por usuario fue de 95.135,70 pesetas, coste que podría descender hasta las 528,30 pesetas, uno de los más bajos. Prestó 300 servicios, más 65 interbibliotecarios. Cada usuario real dispuso de 246 títulos por persona, proporción que baja hasta 1,37 para los usuarios posibles (cifra por encima de la media). Los lectores que estuvieron en la biblioteca recibieron un total de 20:50 horas de atención directa, lo que supuso un gasto en personal de 661 pesetas por usuario.

Cuenta con un presupuesto para mantenimiento de 780.817 pesetas, uno de los más bajos de todo el grupo, 2.975.968 pesetas para personal y 1.000.000 de pesetas para adquisiciones bibliográficas. En total, 4.756.785, uno de los presupuestos más bajos, algo por encima del 50% de la media. Está atendida por una sola persona de plantilla, que cobra 1.587,18 pesetas por hora, lo que indica que pertenece a un cuerpo técnico. El hecho de atender ella sola la biblioteca indica que se pagan horas de trabajo no cualificado al mismo precio que el cualificado, lo que encarece el precio medio de la hora trabajada. El coste medio del mantenimiento es de 5,15 pesetas por metro y hora, lo que la coloca entre las más económicas (más de un punto por debajo de la media de coste)

En general, la biblioteca del Museo Romántico es una institución económica de mantenimiento en cualquiera de sus aspectos pero, a pesar de ello, no parece que se obtenga mucha

rentabilidad: sólo 50 usuarios anuales no justificarían el mantenimiento de ningún servicio. No obstante, la biblioteca ofrece unos datos, cuando menos sorprendentes, si no desconcertante: tiene escasos usuarios pero estos parecen apreciarla mucho; no cuenta más que con una persona, pero el tiempo de procesamiento de documentos es ciertamente vertiginoso; tiene un presupuesto de adquisiciones limitado, pero la cuota de renovación del fondo es la más alta.

De todo ello puede deducirse que es una biblioteca donde los profesionales asignados (el profesional, en este caso) está realizando verdaderos esfuerzos por mantenerla en una posición al menos digna, pero que cuenta con muchas carencias. Es necesaria una renovación del fondo de publicaciones periódicas -actualmente en cero- y sería conveniente que se abriera más al exterior, tal vez con un servicio de préstamo domiciliario.

7.2.4.16. Museo Sorolla

Datos estadísticos

<i>Superficie:</i>	59 m ²
<i>Porcentaje de superficie del Museo:</i>	2,92%
<i>Horas semanales:</i>	25,5 horas
<i>Plazas lectores:</i>	12
<i>Nº tipos de usuarios:</i>	2
<i>Nº servicios:</i>	3
<i>Nº catálogos:</i>	4
<i>Nº de productos propios:</i>	1
<i>Equipos informáticos:</i>	4
<i>Módulos automatizados:</i>	2
<i>Instrumentos de gestión:</i>	0
<i>Metros lineales de estantería:</i>	183 m
<i>Monografías:</i>	4.168
<i>P Periódicas vivas:</i>	0
<i>P Periódicas muertas:</i>	0
<i>Manuscritos:</i>	0
<i>Microformas:</i>	0
<i>Cartográficos:</i>	0
<i>Música impresa:</i>	0
<i>Audiovisuales:</i>	0
<i>D Gráficos:</i>	0
<i>D Electrónicos:</i>	0
<i>Varios:</i>	0
<i>Ingreso monografías:</i>	170
<i>Ingreso periódicas:</i>	0
<i>Ingreso manuscritos:</i>	0
<i>Ingreso otros:</i>	0
<i>Documentos expurgados:</i>	0
<i>Nº usuarios reales:</i>	50
<i>Nº usuarios posibles:</i>	7650
<i>Nº servicios usuarios:</i>	250
<i>Nº servicios interbibliotecario:</i>	2
<i>Nº reprografía:</i>	0
<i>Costes de mantenimiento:</i>	729.137 pts.
<i>Gastos personal:</i>	7.207.781 pts.
<i>Adquisiciones:</i>	840.000 pts.
<i>Otras inversiones:</i>	0 pts.
<i>Solares y edificios:</i>	0 pts.
<i>Gastos varios:</i>	0 pts.
<i>Total:</i>	8.776.918 pts.
<i>Plantilla asignada:</i>	2,33 personas

Indicadores**Usuarios**

1. Usuarios reales:..... 50
2. Usuarios posibles:..... 7.650
3. % Usuarios reales:..... 0,65%
4. Coste por usuario real:..... 175.538,36 pts.
5. Coste por usuario posible:..... 1.147,31 pts.
6. Coste en personal por usuario:..... 687 pts.
7. Tasa de rentabilidad posible:..... 15.200%

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento:..... 729.137 pts.
9. Inversiones (excepto adquisiciones):..... 0 pts.
10. Adquisiciones:..... 840.000 pts.
11. Personal:..... 7.207.781 pts.
12. Presupuesto anual:..... 8.776.918 pts.

Personal

13. Núm de personas:..... 2,33
14. Presupuesto:..... 7207781 pts.
15. Horas de dedicación:..... 4368,75 horas
16. Coste de la hora de trabajo:..... 1649,85 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura:..... 1.275 horas
18. Metros cuadrados ocupados:..... 59 m²
19. Número de plazas de lectores:..... 12
20. % superficie ocupada por plazas de lector:..... 15,25%
21. Tasa de ocupación de plazas de lector:..... 0,65%
22. Número de unidades de equipamiento:..... 4
23. Coste del mantenimiento por m²/ hora:..... 9,69 pts.

Colección

24. Número de monografías:..... 4.168
25. Número de publicaciones periódicas:..... 0
26. Número de unidades de materiales no librarios:..... 0
27. Total documentos:..... 4.168
28. Tasa de crecimiento anual de monografías:..... 4,08%
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas:..... 0,00%
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas:..... 0,00%
31. Presupuesto anual para adquisiciones:..... 840000 pts.
32. Precio medio documento:..... 4941,18 pts
33. Títulos por usuario posible:..... 83,36
34. Títulos por usuario real:..... 0,54
35. Cuota de renovación del fondo:..... 4,08%
36. N° documentos procesados:..... 170

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios:..... 252
38. Servicios por usuario real:..... 5,04
39. Tasa de utilización de documentos:..... 0,65%
40. Disponibilidad plazas lector/ hora anual:..... 15.300 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores:..... 20:50:00 horas

Análisis.

La Biblioteca del Museo Sorolla de Madrid es una de las más pequeñas del grupo: sólo ocupa 59 m², lo que supone el 2,92% de la superficie total del Museo. Ofrece 12 plazas de lectores que ocupan el 15,25% de su espacio -es la más generosa de todas en este sentido-, y admite a 2 tipos de usuarios en un horario semanal de 25:30 horas, ligeramente por debajo de la media. Cuenta con 3 clases de servicios, entre los que no se cuentan ningún tipo de préstamos, sea este domiciliario o interbibliotecario.

Tiene 4 catálogos manuales (autores, títulos, materias, y un catálogo impreso), así como de un catálogo en soporte informático en el que se encuentran automatizados dos módulos de gestión (catalogación de monografías y adquisiciones), pero no tiene formato normalizado de intercambio. Tienen 4 unidades de equipamiento informático. No cuenta con productos propios ni instrumentos de gestión. La colección está formada por un total de 4.168 monografías; en 1998 ingresaron 170 nuevos títulos, lo que supuso un crecimiento del 4,80%. Dado que no tiene publicaciones periódicas, esta cantidad indica también la cuota de renovación del fondo: se tardarían casi 21 años en una renovación completa. El precio del documento coincide con el de las monografías: 4.941,45 pesetas, una cantidad bastante razonable para los libros de arte.

La biblioteca recibe al año 50 usuarios reales que podrían llegar a ser hasta 7.650 -lo que indica que sólo se atiende al 0,65% de lo que se podría-, y a los que se les dispensaron 250 servicios, además de 2 préstamos interbibliotecarios. El coste por usuario real se elevó hasta las 175.538,36 pesetas, cantidad por encima de la media, que podría rebajarse hasta las 1,147,31 pesetas. Cada usuario real dispuso de 83,36 títulos por persona, cantidad que se reduce a 0,54 -una de las más bajas- para los usuarios posibles. Se dispensaron 20:50 horas de atención directa, lo que supuso un gasto en personal de 687 pesetas por usuario.

Tienen una asignación para mantenimiento de 729.137 pesetas; para personal cuenta con 7.207.781 pesetas; para adquisiciones dispone de 840.000 pesetas anuales; en total, 8.776.918 pesetas. El coste de mantenimiento del metro por hora, si no el más caro, sí está entre los más elevados: 9,69 pesetas; si el presupuesto final no aumenta desmesuradamente es debido a lo reducido de sus instalaciones. Está atendida por 2,33 personas y el precio medio de la hora de trabajo se estima en 1.649,85 pesetas, cantidad por encima de la media, lo que indica que la biblioteca dispone de personal técnico de los niveles superiores en proporción tal vez más elevada de lo que suele ser habitual. En estos casos se corre el peligro de estar pagando trabajos poco cualificados a precios de trabajos técnicos.

En resumen, la Biblioteca del Museo Sorolla es una institución cara en cualquiera de sus aspectos y, desde luego, muy poco explotada. Tiene un coste de mantenimiento excesivo, está utilizada por un porcentaje mínimo de sus usuarios posibles (sólo 50 a lo largo de todo un año

significan una media de un visitante a la semana), y el coste de la hora de trabajo del personal es francamente elevado. El único aspecto económico de la biblioteca es el precio medio de los documentos adquiridos, pero esto esconde una realidad más grave: no hay ninguna suscripción a publicaciones periódicas, lo que hace que la colección sea, con toda seguridad, muy poco ágil y escasamente actualizada. Además, el excesivo coste del tratamiento documental anula la posible economía que se pudiera hacer a través de las adquisiciones.

Es cierto que la biblioteca -y el Museo mismo- se encuentra en proceso de renovación y, en estos momentos están sufriendo obras de remodelación de sus instalaciones. También es cierto que se ocupa de una materia muy especializada, por lo que el número de personas interesadas en sus fondos puede ser más reducido. Pero, en cualquier caso, eso no es razón que explique las inversiones que se llevan a cabo en la biblioteca y la escasa rentabilidad que se obtiene de ellas, aunque sean, en cierto modo, circunstancias atenuantes.

7.2.4.17. Museo Nacional de Arqueología Marítima

Datos estadísticos

<i>Superficie:</i>	95 m ²
<i>Porcentaje de superficie del Museo:</i>	6,96%
<i>Horas semanales:</i>	1 horas
<i>Plazas lectores:</i>	12
<i>Nº tipos de usuarios:</i>	1
<i>Nº servicios:</i>	0
<i>Nº catálogos:</i>	1
<i>Nº de productos propios:</i>	0
<i>Equipos informáticos:</i>	0
<i>Módulos automatizados:</i>	0
<i>Instrumentos de gestión:</i>	0
<i>Metros lineales de estantería:</i>	406 m
<i>Monografías:</i>	9.878
<i>P Periódicas vivas:</i>	0
<i>P Periódicas muertas:</i>	0
<i>Manuscritos:</i>	0
<i>Microformas:</i>	0
<i>Cartográficos:</i>	0
<i>Música impresa:</i>	0
<i>Audiovisuales:</i>	0
<i>D Gráficos:</i>	0
<i>D Electrónicos:</i>	0
<i>Varios:</i>	0
<i>Ingreso monografías:</i>	260
<i>Ingreso periódicas:</i>	0
<i>Ingreso manuscritos:</i>	0
<i>Ingreso otros:</i>	0
<i>Documentos expurgados:</i>	0
<i>Nº usuarios reales:</i>	12
<i>Nº usuarios posibles:</i>	9.000
<i>Nº servicios usuarios:</i>	70
<i>Nº servicios interbibliotecario:</i>	0
<i>Nº reprografía:</i>	0
<i>Costes de mantenimiento:</i>	31.054 pts.
<i>Gastos personal:</i>	1.141.678 pts.
<i>Adquisiciones:</i>	2.160.000 pts.
<i>Otras inversiones:</i>	0 pts.
<i>Solares y edificios:</i>	0 pts.
<i>Gastos varios:</i>	0 pts.
<i>Total:</i>	3.332.732 pts.
<i>Plantilla asignada:</i>	0,33 personas

Indicadores**Usuarios**

1. Usuarios reales:..... 12
2. Usuarios posibles:.....9.000
3. % Usuarios reales:..... 0,13%
4. Coste por usuario real:277.727,67 pts.
5. Coste por usuario posible:.....370,30 pts.
6. Coste en personal por usuario:..... 769 pts.
7. Tasa de rentabilidad posible:..... 74.900%

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento:.....31.054 pts.
9. Inversiones (excepto adquisiciones):.....0 pts.
10. Adquisiciones:.....2.160.000 pts.
11. Personal:1.141.678 pts.
12. Presupuesto anual:..... 3332732 pts.

Personal

13. Núm de personas:.....0,33
14. Presupuesto:..... 1.141.678 pts.
15. Horas de dedicación:.....618,75 horas
16. Coste de la hora de trabajo:.....1.845,14 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura:.....50 horas
18. Metros cuadrados ocupados:.....95 m²
19. Número de plazas de lectores:.....12
20. % superficie ocupada por plazas de lector:.....9,47%
21. Tasa de ocupación de plazas de lector:.....0,13%
22. Número de unidades de equipamiento:.....0
23. Coste del mantenimiento por m²/ hora:.....6,54 pts.

Colección

24. Número de monografías:.....9.878
25. Número de publicaciones periódicas:.....0
26. Número de unidades de materiales no librarios:.....0
27. Total documentos:9.878
28. Tasa de crecimiento anual de monografías:.....2,63%
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas:0,00%
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas:0,00%
31. Presupuesto anual para adquisiciones:2.160.000 pts.
32. Precio medio documento:.....8.307,69 pts
33. Títulos por usuario posible:823,17
34. Títulos por usuario real:.....1,10
35. Cuota de renovación del fondo:.....2,63%
36. N° documentos procesados:.....260

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios:.....70
38. Servicios por usuario real:.....5,83
39. Tasa de utilización de documentos:0,13%
40. Disponibilidad plazas lector/ hora anual:600 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores:.....5:00:00 horas

Análisis.

La Biblioteca del Museo Nacional de Arqueología Marítima de Cartagena tiene una extensión de 95 m², lo que significa que ocupa el 6,96% de la superficie total del Museo, que es uno de los que se muestran más generosos con su biblioteca. Dispone de 12 plazas de lectores, que se reparten el 9,47 del espacio destinado a biblioteca, pero no tiene horario alguno de apertura. Admite a un solo tipo de usuarios: los conservadores del Museo. No presta más servicio que la consulta esporádica en sala, lo que se calcula que le ocupa a menos de una hora semanal. Tiene un solo catálogo manual de autores y no elabora productos propios ni instrumentos de gestión. Tampoco cuenta con equipamiento informático alguno.

El fondo de la biblioteca está compuesto de 9.878 monografías, pero no hay publicaciones periódicas ni ninguna otra clase de documentos. En el último año ingresaron 260 títulos nuevos en la colección, lo que supone un incremento del fondo del 2,63%; esta cifra también la cuota de renovación del fondo, ya que no existen otros tipos de documentos. Según esto, se tardarían más de 38 años en renovar completamente la colección. La baja cuota de renovación y la falta de publicaciones periódicas indican que la biblioteca cuenta con un poco ágil y probablemente obsoleto, lo que no la hace atractiva para los investigadores.

En 1998 contó con 12 usuarios reales: podrían haber sido 9.000, si hubiera atendido a todos los usuarios que podría con los medios que tiene en la actualidad, lo que indica que no se atendió más que al 0,13 del total de usuarios posibles. Sólo se prestaron 70 servicios. Cada usuario real tuvo a su disposición 823,17 títulos por persona; cada usuario posible habría contado con 1,10. Se les dedicó un total de 5 horas anuales, y el coste de personal por cada uno de ellos fue de 769 pesetas.

La biblioteca cuenta con un presupuesto de mantenimiento de 31.054 pesetas, una cantidad ciertamente reducida, 1.141.678 pesetas para personal y 2.160.000 pesetas para adquisiciones nuevas. Todo ello supone un presupuesto global de 3.332.732 pesetas, cantidad bastante por debajo de la media del grupo analizado. Pero, debido al escaso número de usuarios que recibe, el coste medio de cada uno de ellos se elevó hasta las 277.727,67 pesetas, uno de los más altos; podría reducirse hasta las 370,30 pesetas si se rentabilizaran sus recursos al límite. Está atendida por una sola persona a tiempo parcial, que percibe 1.620,61 pesetas por hora de trabajo, lo que indica que pertenece a niveles superiores y también que se están perdiendo horas de trabajo técnico en tareas de menor cualificación.

El coste del mantenimiento de las instalaciones es de 6,54 por hora y metro, ligeramente por encima de la media; el precio de cada documento es de 8.307,69, más alto que la media, lo que parece sorprendente si se tiene en cuenta que no se existen suscripciones a publicaciones periódicas.

La Biblioteca del Museo Nacional de Arqueología Marítima de Cartagena es una biblioteca cara en su mantenimiento, en el precio de los documentos y, proporcionalmente, en personal. Pero, sobre todo, resulta cara por el escaso uso que se hace de ella: 12 usuarios al año no justifican en modo alguno el mantenimiento de ningún servicio aunque este cueste solo algo más de 3 millones anuales. La biblioteca tampoco ofrece servicios externos, ni se observa principios de actividad, al menos en el año del estudio. Probablemente, sería necesario llevar a cabo algunas inversiones -por ejemplo en personal- que permitieran poner en funcionamiento algunos servicios, ampliar los perfiles de usuarios que se admiten en la biblioteca, mejorar la renovación y actualidad del fondo, y aplicar criterios de utilización más abiertos para comenzar a obtener una rentabilidad más elevada de los recursos disponibles que se encuentran en esta institución.

7.2.4.18. Museo Nacional de Cerámica González Martí

Datos estadísticos

<i>Superficie:</i>	93 m ²
<i>Porcentaje de superficie del Museo:</i>	1,75%
<i>Horas semanales:</i>	32,5 horas
<i>Plazas lectores:</i>	12
<i>Nº tipos de usuarios:</i>	10
<i>Nº servicios:</i>	5
<i>Nº catálogos:</i>	4
<i>Nº de productos propios:</i>	2
<i>Equipos informáticos:</i>	11
<i>Módulos automatizados:</i>	5
<i>Instrumentos de gestión:</i>	2
<i>Metros lineales de estantería:</i>	637 m
<i>Monografías:</i>	21.035
<i>P Periódicas vivas:</i>	165
<i>P Periódicas muertas:</i>	0
<i>Manuscritos:</i>	82
<i>Microformas:</i>	3.054
<i>Cartográficos:</i>	0
<i>Música impresa:</i>	0
<i>Audíovisuales:</i>	560
<i>D Gráficos:</i>	0
<i>D Electrónicos:</i>	0
<i>Varios:</i>	0
<i>Ingreso monografías:</i>	863
<i>Ingreso periódicas:</i>	0
<i>Ingreso manuscritos:</i>	0
<i>Ingreso otros:</i>	0
<i>Documentos expurgados:</i>	0
<i>Nº usuarios reales:</i>	281
<i>Nº usuarios posibles:</i>	9.750
<i>Nº servicios usuarios:</i>	1.400
<i>Nº servicios interbibliotecario:</i>	1
<i>Nº reprografía:</i>	0
<i>Costes de mantenimiento:</i>	268.925 pts.
<i>Gastos personal:</i>	9.115.909 pts.
<i>Adquisiciones:</i>	2.000.000 pts.
<i>Otras inversiones:</i>	0 pts.
<i>Solares y edificios:</i>	0 pts.
<i>Gastos varios:</i>	0 pts.
<i>Total:</i>	11.384.834 pts.
<i>Plantilla asignada:</i>	3 personas

Indicadores**Usuarios**

1. Usuarios reales:.....281
2. Usuarios posibles:.....9.750
3. % Usuarios reales:.....2,88%
4. Coste por usuario real:.....40.515,42 pts.
5. Coste por usuario posible:.....1.167,68 pts.
6. Coste en personal por usuario:.....675 pts.
7. Tasa de rentabilidad posible:.....3.369,75%

Presupuestos

8. Costes de mantenimiento:.....268.925 pts.
9. Inversiones (excepto adquisiciones):.....11.384.834 pts.
10. Adquisiciones:.....2.000.000 pts.
11. Personal:.....9.115.909 pts.
12. Presupuesto anual:.....22.769.668 pts.

Personal

13. Núm de personas:.....3
14. Presupuesto:.....9.115.909 pts.
15. Horas de dedicación:.....5.625 horas
16. Coste de la hora de trabajo:.....1.620,61 pts.

Servicios

17. Horas anuales de apertura:.....1.625 horas
18. Metros cuadrados ocupados:.....93 m²
19. Número de plazas de lectores:.....12
20. % superficie ocupada por plazas de lector:.....9,68%
21. Tasa de ocupación de plazas de lector:.....2,88%
22. Número de unidades de equipamiento:.....11
23. Coste del mantenimiento por m²/ hora:.....1,78 pts.

Colección

24. Número de monografías:.....21.035
25. Número de publicaciones periódicas:.....165
26. Número de unidades de materiales no librarios:.....36.96
27. Total documentos:.....24.896
28. Tasa de crecimiento anual de monografías:.....4,10%
29. Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas:.....0,00%
30. Porcentaje de publicaciones periódicas vivas:.....100%
31. Presupuesto anual para adquisiciones:.....2.000.000 pts.
32. Precio medio documento:.....2.317,50 pts
33. Títulos por usuario posible:.....74,86
34. Títulos por usuario real:.....2,16
35. Cuota de renovación del fondo:.....4,07%
36. N° documentos procesados:.....1028

Uso de la biblioteca

37. Número de servicios:.....1.401
38. Servicios por usuario real:.....4,99
39. Tasa de utilización de documentos:.....2,88%
40. Disponibilidad plazas lector/ hora anual:.....19.500 horas
41. Tiempo de dedicación a lectores:.....117:05:00 horas

Análisis

La Biblioteca del Museo Nacional de Cerámica "González Martí" de Valencia cuenta con una superficie de 93 m², lo que significa que ocupa el 1,75% del total del espacio del Museo. Dispone de 12 plazas para lectores y de un horario de 32:30 horas semanales. Elabora dos productos propios y cuenta con dos instrumentos de gestión. Admite hasta 10 tipos diferentes de usuarios -es una de las más abiertas-, a los que ofrece 5 clases de servicios, entre los que no se encuentra el préstamo domiciliario, pero sí el préstamo interbibliotecario. El año del estudio recibió 281 lectores, que pueden crecer hasta los 9.750 con los medios de que dispone en la actualidad, es decir, no se atiende más que al 2,88% de lo que se podría atender. Se les dispensaron 1.400 servicios más uno de préstamo interbibliotecario. El coste por usuario real fue de 40.515,42 pesetas, cantidad que puede descender hasta las 1.167,68 pesetas con una rentabilidad óptima. En total se les dedicaron 117:05 horas de atención directa, con un coste en personal de 675 pesetas por usuario.

Cuenta con 3 catálogos manuales (topográfico, de publicaciones periódicas y catálogo impreso) y de un catálogo automatizado en el que se incluyen 5 módulos de gestión: catalogación de monografías, catalogación de publicaciones periódicas, fichero de autoridades, control de fondos y canje. No tiene formato normalizado de intercambio. Tiene 11 unidades de equipamiento informático.

Los fondos de esta biblioteca están formados por 21.035 monografías, 165 publicaciones periódicas vivas (el 100% de la colección), 82 manuscritos, 3.052 microformas y 560 documentos audiovisuales, lo que la convierten en una de las que tienen un fondo más variado. En 1998 ingresaron en la biblioteca 863 títulos nuevos, pero no hubo nuevas suscripciones a revistas.

El presupuesto para mantenimiento es de 268.925 pesetas anuales; para personal cuenta con 9.115.909 pesetas; 2.00.00 de pesetas es la cantidad estimada para adquisiciones bibliográficas; en total, 11.384.834 pesetas. Esto significa que el gasto medio por hora y metro de superficie es de 1,78 pesetas, una de las más económicas del grupo. El precio medio de cada documento asciende a un total de 2.317,50 pesetas, muy económica aún teniendo en cuenta que el número de suscripciones a publicaciones periódicas no es muy elevado: posiblemente esté señalando un alto porcentaje de donaciones. La hora de trabajo se paga a 1.620,61, cantidad por encima de la media, lo que indica la existencia de personal de niveles superiores.

En general, la Biblioteca del Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias "González Martí" de Valencia, puede considerarse una institución medianamente rentables, sobre todo si se la considera dentro del conjunto de las bibliotecas estudiadas -tal vez no lo sea tanto fuera de este contexto. En esta biblioteca se aprecia actividad, como lo demuestran la colección publicaciones periódicas, la cuota de renovación del fondo, los servicios prestados y el variado número de perfiles

de usuario que admite. Tal vez fuera interesante ampliar algunos de los servicios y, desde luego, es necesario que elabore más productos propios y cuente con instrumentos de trabajo, tarea para la que cuenta con suficiente personal, convenientemente cualificado.

7.3. Análisis endógeno

7.3.1. La evaluación relativa

La situación real de una institución no se manifiesta completamente en todos sus aspectos por el simple análisis de sí misma, sino que adquiere su verdadera dimensión cuando se la analiza dentro del conjunto al que pertenece. Por eso, una vez estudiadas las características de cada una de las bibliotecas de forma individual, se procede a compararlas entre sí, lo que permite obtener una visión de conjunto y, a la vez, una medida más aproximada del valor de sus recursos, para poder considerarlas así en términos proporcionales.

La evaluación relativa es, además, la única forma de valoración exacta. Es evidente que no es posible establecer comparaciones entre estas bibliotecas en términos absolutos, ya que el tamaño tan diferente de unas y otras, y las distintas condiciones en que cada una de ellas desarrolla sus funciones, no lo hace viable. Por ese motivo, se recurre a utilizar los datos e indicadores de carácter relativo siempre que haya sido posible, incluyendo tablas y gráficos que permitan establecer comparaciones de forma visual y rápida.

Para llevar a cabo este análisis de una manera sistemática, se ha procedido a agrupar los datos e indicadores escogidos en grupos relacionados entre sí. A veces puede ocurrir que alguno de ellos se repita, lo que sucede cuando la presencia de tal dato o indicador resultaba imprescindible para la interpretación del conjunto, es decir, cuando se utiliza una información con el significado de punto de referencia.

En las tablas que se incluyen a continuación se muestran los valores obtenidos por medición directa (datos) o por combinación entre sí (indicadores). En todos los aquellos casos en los que las magnitudes lo permiten, se han obtenido los totales, medias, medianas y modas. La razón de la inclusión de estas dos últimas estriba en que, al existir una biblioteca que presenta unas medidas muy diferentes al resto (la del Museo Arqueológico Nacional), se daba lugar a unas desviaciones que falseaban los resultados. La obtención de la mediana y la moda permiten una aproximación mucho más real a la situación de las bibliotecas estudiadas, imprescindible cuando se pretende llevar a cabo un estudio comparativo de todo el grupo, del cual, por otra parte, tampoco puede estar excluida ninguna institución por atípicas que sean sus variables. Para facilitar la interpretación de las tablas se han utilizado distintos tonos de grises en las filas y columnas, y se han marcado en negrita las bibliotecas que superaban la media de la variable considerada más representativa, o que no la alcanzaban cuando se trataban de apreciaciones de carácter inverso (costes menos elevados, etc.).

7.3.2. Usuarios.

El primer dato que se debe tener en cuenta es el de afluencia de los usuarios. La tabla siguiente recoge datos correspondientes a usuarios reales y posibles (absolutos en ambos casos) porcentaje de usuarios reales (datos relativos) y coste de usuario real y posible en cada una.

BIBLIOTECA	Usuarios reales	Usuarios posibles	% Usuarios reales	Coste por usuario real (en euros)	Coste por usuario posible (en euros)	% de aumento de rentabilidad posible
MCIAC	324	7.500	4,32	164,16	7,09	2.215
CMGTO	50	3.750	1,33	686,37	9,15	7.400
MSTO	128	10.200	1,25	300,63	3,77	7.869
CCVA	-	-	-	-	-	-
MNEV	50	6.250	0,80	235,35	1,88	12.400
MNARM	300	18.750	1,60	257,77	4,12	6.150
MAM	876	17.200	5,09	69,33	3,53	1.863
MNAM	212	24.000	0,88	308,07	2,72	11.221
MPEM	107	16.200	0,66	916,80	6,06	15.040
MANM	7.507	100.625	7,46	50,87	3,80	1.240
MNADM	25	9.000	0,28	1705,76	4,74	35.900
MCM	4	4.500	0,09	3471,97	3,09	112.400
MNCTM	50	11.400	0,44	2485,53	10,90	22.700
MNRAM	-	-	-	-	-	-
MRM	50	9.000	0,56	569,67	3,16	17.900
MSM	50	7.650	0,65	1051,13	6,87	15.200
MNAMC	12	9.000	0,13	1663,04	2,22	74.900
MNCV	281	9.750	2,88	242,61	6,99	3.370
Total	10.026	264.775				
Media	626,63	16.548,44	1,78	886,19	5,01	2.593,95
Mediana	78,5	9.375	0,84	73.291,55	661,29	11.842,16
Moda	50	9.000				0

Tabla XIV: Usuarios reales y posibles en las Bibliotecas de los Museos Estatales

Con los datos correspondientes a costes de usuarios reales y posibles se ha podido hallar el tanto por ciento de rentabilidad que es posible obtener en cada una de las bibliotecas; en este caso, y dado que se trataba de un valor inverso (a mayor porcentaje de usuarios reales,

menos posibilidades de rentabilidad, porque ya se está rentabilizando), se han marcado en **negrita** las que están por debajo de la media.

El primer dato que salta a la vista es que las bibliotecas de museos son muy poco visitadas. Aún admitiendo que la asistencia de usuarios a un centro no puede tomarse en términos absolutos, ya que depende de muchas variables -desde el tamaño de la biblioteca hasta las horas de apertura, pasando por el tipo de fondos y la especialidad-, la bajísima afluencia de lectores a muchas de estas bibliotecas es ciertamente alarmante; no parece haber motivo que justifique que un servicio sea utilizado tan sólo por 50, 12 y hasta 4 usuarios a lo largo del año. El 44,44% de las bibliotecas recibe menos de 100 visitantes al año, lo que quiere decir menos de un lector cada tres días. El 11,11% recibe entre 100 y 200 usuarios al año, menos de uno diario; el 16,6% se aproxima al lector diario; sólo otro 16,6% supera la media de los 300, lo que quiere decir que recibe más de un lector al día como media. En cuanto a la asistencia proporcional de usuarios reales a las bibliotecas de los museos estudiados, aunque es un dato que debe tomarse con suma precaución, dada la dificultad de establecer de forma exacta el número de usuarios posibles, también es sumamente baja. El más elevado (Museo Arqueológico Nacional), no recibe, de hecho, más que al 7,46% del total de sus posibles usuarios.

Hay un pequeño grupo de bibliotecas que reúnen a la mayor parte de los usuarios, lo que eleva la media; de hecho, sólo tres tienen un índice de usuarios reales con relación a los posibles superior a la media, y pertenecen a unos tipos de museos muy diversos: Altamira, América y Arqueológico Nacional. Dos de ellos (América y Arqueológico) están en Madrid; el tercero (Altamira) se encuentra en un pueblo pequeño y alejado de las grandes concentraciones urbanas (Santillana del Mar).

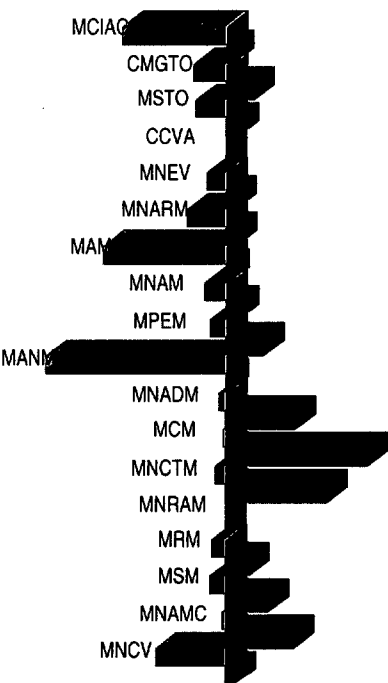
El otro dato que llama la atención es el elevadísimo coste de cada usuario: la más económica de todas (Museo Arqueológico Nacional) invierte nada menos que 8.495 pesetas por cada usuario -a todas luces excesivo- y es la única que no supera las 10.000 de media. La única que se aproxima a un presupuesto similar es la del Museo de América (11.578 pesetas; 69,33 €). La siguiente en coste reducido es la de Altamira, donde cada usuario cuesta 27.415 pesetas (164,16 €). No es nada si se la compara con bibliotecas como la del Museo de Artes Decorativas (284.861 pesetas; 1705,75 €), el de Ciencia y Tecnología (415.083 pesetas; 2.485,52 €) o el carísimo Museo Cerralbo (579.818 pesetas; 3.471,96 €).

Las tres bibliotecas más baratas en inversión por usuario son precisamente las tres que más usuarios reciben: Arqueológico, América y Altamira. Estas bibliotecas, que son las que tienen un nivel más elevado de rentabilidad y, en consecuencia, son las que menos pueden incrementar la rentabilidad de sus recursos, permiten aún una explotación de entre un 1.240,42% hasta un 2.214,81%, lo que indica que ninguna de ellas llega a obtener ni el 10% de

todo lo que sería posible, siempre contando con los medios de que dispone actualmente. El resto de las bibliotecas, no es ya que estén mal aprovechadas: es que casi se podría decir que son un auténtico despilfarro. Una de ellas (la de Ciencia y Tecnología) puede llegar a obtener una rentabilidad en razón de la frecuentación de sus clientes, de hasta un 112.400%. La mayoría de las bibliotecas pueden incrementar su rentabilidad un 11.842,16%, sin tener que recurrir a inversiones mayores.

La desmedida diferencia de costes entre unos centros y otros pone en evidencia una cuestión que no se aprecia a simple vista: la inversión que se hace en cada una de estas bibliotecas no tiene relación alguna con el número de visitantes que recibe; es más, tampoco tiene relación directa con el tamaño o tipo de museos a los que pertenecen, asunto que queda más claro en análisis. Posteriores. La razón del excesivo precio de los usuarios no estriba en las inversiones que se hacen en cada institución, sino en el bajísimo número de visitantes que reciben. Que una biblioteca como la del Arqueológico, con un considerable volumen de fondos y buenas instalaciones no reciba al año más que 7.507 lectores es sorprendente: pero es que ninguna de las otras llega a tener más de 1000 visitantes. La diferencia es tal que, para poder establecer comparaciones es preciso recurrir a la moda -la media está desvirtuada-: 78,5 visitantes, lo que indica que entra un usuario cada tres días. En la mayoría de ellas, sólo uno por semana: la moda es 50.

Figura 85: Usuarios reales y coste medio



Aunque es evidente que, a más uso, menor coste por lector, la comparación entre los dos sectores del gráfico permite observar hasta qué punto se corresponden los mayores índices de asistencia con las reducciones de gastos más notables.

Existen algunas bibliotecas, como la del Museo Cerralbo o la de Arqueología Marítima -cuyos usuarios son casi inexistentes- que tienen unos gastos por lector realmente elevados; por el contrario, son muy bajos los costes de bibliotecas como la del Arqueológico o Cerámica, con un relativamente alto porcentaje de

usuarios. El único caso donde no parece darse esta circunstancia de una manera espectacular es el de Escultura de Valladolid, donde el gasto por usuario no es excesivamente elevado, teniendo en cuenta el escaso número de lectores que recibe al cabo del año; también es cierto que las inversiones en biblioteca son bajas. No obstante, será necesario analizar otros datos antes de llegar a las últimas conclusiones sobre la dimensión real de este fenómeno. A veces un gasto elevado puede ocultar programas de renovación -lo que significa que son gastos coyunturales- de los que cabe esperar un incremento.

Pero, probablemente lo más sorprendente que se desprende de los datos recogidos en la tabla correspondiente son los referentes al número de usuarios posibles (o posibles) que admitirían estas bibliotecas en las actuales condiciones y, en consecuencia, la considerable reducción del coste por usuario. La Biblioteca del Museo Arqueológico Nacional -una vez más la mejor situada- está perfectamente capacitada para recibir más de 100.000 visitas al año, reduciendo el coste por usuario de 8.495,82 pesetas (50,87 €) a 633,82 pesetas (3,79 €), lo que supondría un incremento de la rentabilidad del 1.240%. La del Museo Cerralbo, que ya ha llamado la atención por su elevado coste, puede recibir mil veces más usuarios de los que recibe actualmente, y eso no supondrían más que una media de 20 lectores diarios: reduciría el coste por lector hasta 515,39 pesetas (3,08 €). De hecho, todas las bibliotecas del grupo acogen a un porcentaje muy reducido de lo que podrían recibir: la que tiene un porcentaje más amplio (Arqueológico), no llega más que al 7,46% de lo que podría; muchas de ellas no alcanzan a prestar servicio ni siquiera al 1% de lo que podrían.

7.3.3. Presupuestos

Una vez analizado el volumen de visitantes, los ingresos globales y la relación entre ambos datos, conviene desglosar y estudiar el capítulo de presupuestos para obtener una idea más precisa de la distribución del gasto. La tabla recoge los datos de a los presupuestos, divididos en los capítulos de los Presupuestos Generales del Estado: Personal, Gastos corrientes e Inversiones, -de este último se ha desglosado el concepto de Adquisiciones bibliográficas, por la relevancia que tiene. Los datos proceden de los estados de cuenta anuales de la Subdirección General de los Museos Estatales.

BIBLIOTECAS	Gastos corrientes	Inversiones (excepto adquisiciones)	Adquisiciones	Personal	Presupuesto total
MCIAC	1.101.019	0	1.000.000	6.781.560	8.882.579
CMGTO	2.755.195	5.731.163	0	2.975.968	11.462.326
MSTO	3.025.938	1.497.560	0	1.902.796	6.426.294
CCVA	-	-	-	-	-
MNEV	13.787	0	3.200.000	951.398	4.165.185
MNARM	802.188	0	5.500.000	6.612.128	12.914.316
MAM	1.632.339	0	3.200.000	5.310.317	10.142.656
MNAM	1.489.878	0	3.000.000	6.416.971	10.906.849
MPER	1.851.464	0	3.040.000	11.490.892	16.382.356
MANM	6.030.920	4.004.086	18.797.655	34.945.468	63.778.129
MNADM	681.010	986.000	1.800.000	3.654.527	7.121.537
MCM	7.875	0	1.360.000	951.398	2.319.273
MNCTM	2.380.672	3.775.000	3.900.000	10.698.208	20.753.880
MNRAM	-	-	-	-	-
MRM	780.817	0	1.000.000	2.975.968	4.756.785
MSM	729.137	0	840.000	7.207.781	8.776.918
MNAMC	31.054	0	2.160.000	1.141.678	3.332.732
MNCV	268.925	11.384.834	2.000.000	9.115.909	22.769.668
Total	2.358.2218	27.378.643	5.0797.655	113.132.967	214.891.483
Media	1.473.888,625	1.711.165,19	3.174.853,44	7.070.810,44	13.430.717,69
Mediana	951.603,5	0	2.080.000	5.863.644	951.2617,5

Tabla XV: Presupuestos de las bibliotecas de los Museos Estatales

Según muestra la tabla, sólo 4 bibliotecas superan la media de inversiones totales; dos de ellas están entre las de mayor rentabilidad: la del Museo de Cerámica y la del Arqueológico, que es la más rentable de todo el grupo con diferencia. El elevado presupuesto de la Biblioteca del Museo Arqueológico Nacional provoca una desviación de la media; 4 bibliotecas más se encuentran en los valores centrales -superiores a la mediana o valor central- y, si no por encima de la media aritmética, sí están más favorecidas que la mayoría. El 22,22% de las bibliotecas tienen un presupuesto total inferior a los 5.000.000 de pesetas; otro 22,22% se encuentra en la franja entre los 5.000.000 y los 10.000.000 de pesetas; el 11,11% están entre los 20.000.000 y los 30.000.000 millones; sólo una (el 5,55%) supera ampliamente los 30.000.000 de presupuesto anual. El reparto general de los fondos se puede apreciar mejor en el gráfico siguiente.

Figura 86: Presupuestos globales

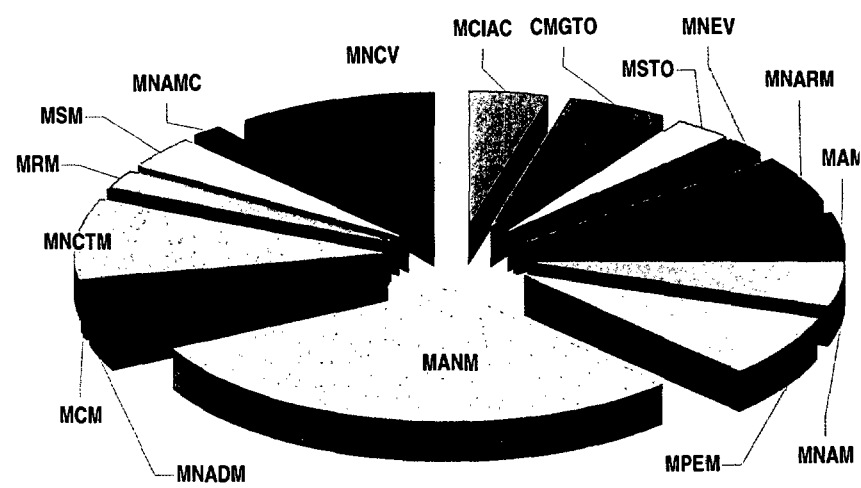
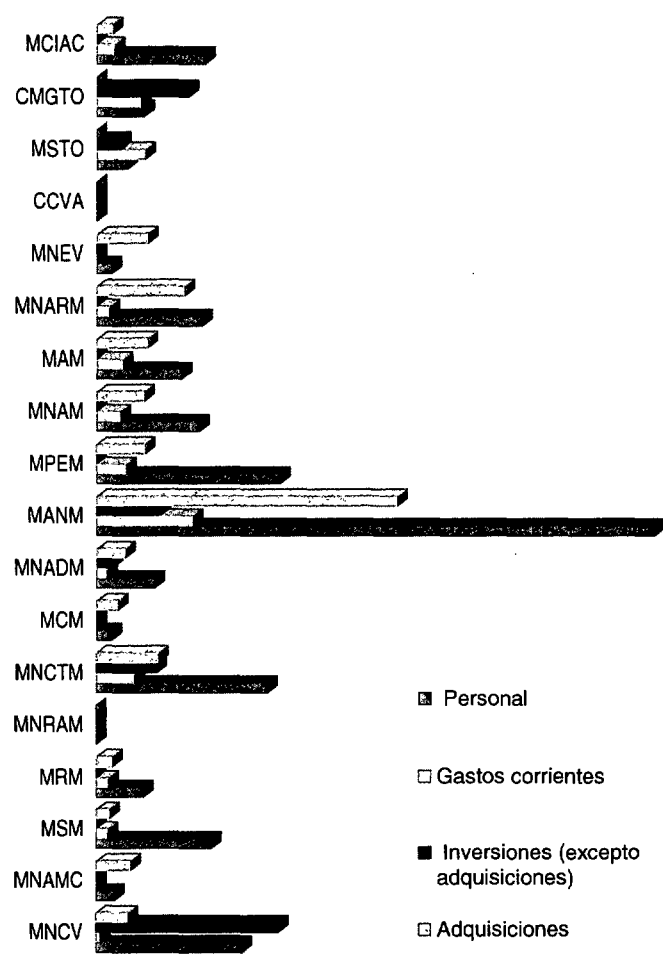


Figura 87: Presupuestos por partidas



El análisis de la distribución por capítulos de los presupuestos resulta más interesante que el análisis de la distribución por museo. En casi todos los casos las partidas más elevadas corresponden al Capítulo II (Personal) -hecho habitual, por lo demás, en todo el sector de servicios-, excepto en la Casa del Greco (superada por Inversiones), el Sefardí (con más gastos corrientes), y los de Escultura, Cerralbo y Arqueología Marítima (con más presupuesto para Adquisiciones); es cierto que estos dos últimos carecen de personal asignado a la biblioteca y reconocen que sólo hay un conservador dedicado a tiempo parcial a atenderla. Sólo existen Inversiones (Capítulo VI) en cinco de ellos, en dos de los cuales (Greco y Sefardí) sustituyen el presupuesto de Adquisiciones.

Al capítulo de personal le siguen los presupuestos destinados a adquisiciones, bastante elevados en relación con el resto de las partidas, aunque en ningún caso excesivo (la media apenas sobrepasa los 3.000.000 de pesetas): se trata de bibliotecas especializadas, que exigen numerosas suscripciones a publicaciones periódicas, generalmente muy onerosas. Por el contrario, el capítulo destinado a mantenimiento es relativamente reducido en todos los casos y suele estar en relación directa al tamaño de la biblioteca, aunque no siempre es forzosamente así. De hecho, los más elevados, aparte del Arqueológico, son los correspondientes a la Casa del Greco, Sefardí y Ciencia y Tecnología, lo que sorprende si se tiene en cuenta que se trata de bibliotecas muy pequeñas; dos de ellos, además, se encuentran fuera de Madrid, lo que se generalmente se considera menos oneroso. En todo caso conviene tener en cuenta que el gasto por mantenimiento se ha obtenido a partir de los gastos de cada museo en este concepto, lo que quiere decir que bibliotecas más caras de mantener corresponden a museos más caros de mantener.

Llama la atención, tanto por lo excesivo como por lo grave, el generalmente escaso presupuesto que se dedica al Capítulo VI (Inversiones) -inexistente en 11 bibliotecas. Es un reflejo de la extendida idea de que es suficiente comprar libros y mantener las luces encendidas para que una biblioteca funcione. Así, no se invierte en equipamiento automatización, desarrollo técnico, mobiliario, señalización..... Las bibliotecas que han hecho algún desembolso mayor en el Capítulo VI han invertido a equipamiento informático (Decorativas, Ciencia y Tecnología, Arqueológico) o bien corresponden a Museos que están en proceso de obras de remodelación o ampliación (Cerámica, Greco, Sefardí)

7.3.4. Personal.

Los recursos humanos son tan importantes que, de hecho, la forma de administrarlos han inspirados las diferentes corrientes de la gestión. Los problemas relacionados con el personal son, sin ningún género de dudas los puntos clave en el desarrollo de cualquier programa y por varios motivos: requieren constantes adaptaciones, no son fáciles de obtener y, además, están condicionados por múltiples cuestiones de carácter subjetivo que no se pueden obviar. Por eso, el cálculo del valor financiero de los recursos humanos es siempre una cuestión que será necesario interpretar a la luz de otras variables

Las Administraciones Públicas suelen ser extremadamente cicateras en la provisión de recursos humanos, especialmente en el área de Cultura; aún peor que esto es la escasa movilidad y flexibilidad que existen dentro de cualquier estamento profesional, como se analiza con más detalle en otros capítulos de este trabajo. Con frecuencia, esta actitud da lugar a auténticos despilfarros: así, encontramos funcionarios de nivel A (el más alto en la Administración) dedicados a tareas de niveles C, D o E, para cubrir la ausencia de personal de estos grupos. De este modo, se está pagando la hora de trabajo de nivel C (o menor) a precio de A.

Esta circunstancia se repite a menudo en las bibliotecas de los Museos Estatales; por ese motivo, el cálculo de la hora de trabajo, que se hace a partir de los emolumentos reales de las personas que las atienden, es tan diferente entre unas y otras. Se utilizan tres variables (número, sueldo y horas de dedicación) para obtener el precio de la hora de trabajo, que es el indicador que se utilizará más adelante para establecer los parámetros de rentabilidad de cada centro.

No se incluyen ingresos por conceptos extraordinarios: conferencias, congresos, publicaciones, etc. Por lo demás, los ingresos por estos conceptos son extraordinariamente raros entre el personal de las bibliotecas de los Museos Estatales, cuando no totalmente inexistentes.

La tabla siguiente muestra que en las bibliotecas de museos estudiadas trabajan 45,91 personas (los decimales se obtienen por fragmentación derivada de los casos de dedicación parcial), que emplean un total de 84.206 horas anuales y se reparten un presupuesto de 113.132.967 pesetas. La media de las personas asignadas a cada uno de estos centros no llega a 3, y van desde las 15 del Museo Arqueológico Nacional (la plantilla más numerosa con mucha diferencia: triplica ampliamente la media) hasta las 0,25 del Museo de Escultura. La numerosa plantilla del Arqueológico, una vez más, descompensa la media: la mayoría de las bibliotecas no la alcanzan (tan sólo el Nacional de Antropología, el del Pueblo Español, el de Ciencia y Tecnología y el de Cerámica). El 38,88% de las bibliotecas cuentan con menos de 2 personas

en plantilla; ; el 22,27% tiene entre 2 y 5 personas asignadas; sólo el 11% cuenta con 5 o más profesionales.

BIBLIOTECA	Núm de personas	Presupuesto	Horas de dedicación	Coste de la hora de trabajo
MCIAC	2	6.781.560	3.750	1.808,42
CMGTO	1	2.975.968	1.875	1.587,18
MSTO	1,5	1.902.796	2.812,5	676,55
CCVA	-	-	-	-
MNEV	0,25	951.398	468,75	2.029,65
MNARM	2,5	6.612.128	4687,5	1.410,59
MAM	2	5.310.317	3750	1.416,08
MNAM	3,5	6.416.971	6.562,5	977,82
MPEM	4	11.490.892	7.500	1.532,12
MANM	15	34.945.468	28.125	1.242,51
MNADM	1	3.654.527	1.875	1.949,08
MCM	0,5	951.398	937,5	1.014,82
MNCTM	5	10.698.208	9.375	1.141,14
MNRAM	-	-	-	-
MRM	1	2.975.968	1.875	1.587,18
MSM	2,33	7.207.781	4.368,75	1.649,85
MNAMC	0,33	1.141.678	618,75	1.845,14
MNCV	3	9.115.909	5.625	1.620,61
Total	44,91	11.313.2967	84.206,25	
Media	2,8	7.070.810,43	5.262,89	1.468,04
Mediana	2	5.863.644	3.750	1.559,65
Moda	1	2.975.968	1.875	1.587,18

Tabla XVI: Personal, costes y horas de trabajo en las bibliotecas de los Museos Estatales

El precio medio de la hora se cifra en 1.468,04 pesetas, y hay hasta nueve bibliotecas que lo superan (el 50%). La hora más cara es la del Museo Nacional de Escultura de Valladolid, seguida por el de Arqueología Marítima de Cartagena, ambas atendidas a tiempo parcial por un conservador sin preparación bibliotecaria (es decir, no cualificado), y que se cotiza a 2.029,65 pesetas. En el extremo opuesto se encuentran las bibliotecas del Museo Sefardí (676,65 pesetas por hora) y el Museo Nacional de Antropología (977,82 pesetas), atendido casi exclusivamente por auxiliares. En la mayoría de los casos, la hora está en torno a las 1.500 pesetas, lo que

resulta una cantidad realmente baja, incluso para el personal de grupo C o D, ya que, en cualquier nivel, toda la plantilla de una biblioteca debe estar cualificada.

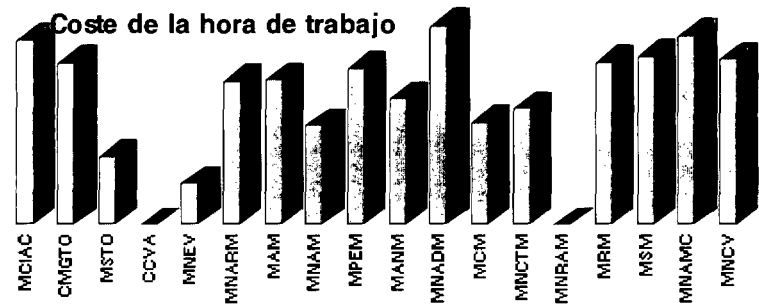


Figura 88: Coste de la hora de trabajo en las bibliotecas de los Museos Estatales

Una cuestión muy importante, y que debe ser tomada en cuenta, es que no todo el personal de todas las bibliotecas tiene el mismo horario real, pero sí tiene el mismo sueldo, por lo que la hora de trabajo se paga, de hecho, de diferente manera.

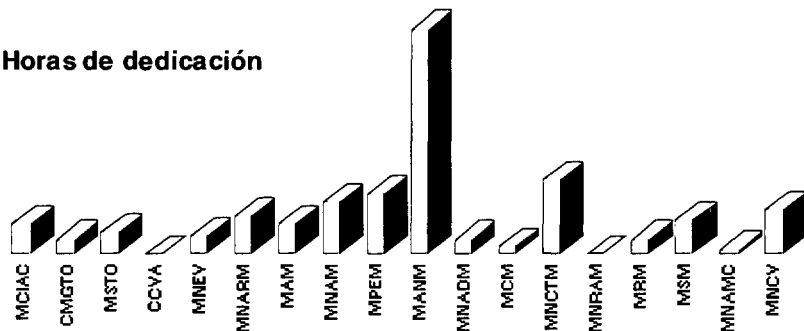


Figura 89: Horas de dedicación del personal en las bibliotecas de los Museos Estatales

Aunque las horas de dedicación están, lógicamente, relacionadas con el número de personas de la plantilla, no guarda relación alguna con el precio de la hora de trabajo y, lo que puede parecer más sorprendente, tampoco existe una relación directa entre horas de dedicación y presupuesto global de personal. La causa de este desequilibrio estriba, como se señalaba antes, en la diferente cualificación profesional del personal de las bibliotecas: se encuentran entre la muestra del estudio desde centros atendidos exclusivamente por personal del Cuerpo Facultativo hasta otros cuya plantilla está formado sólo por auxiliares y subalternos. Por eso, la excesiva descompensación del precio de la hora trabajada es síntoma de que el personal del centro no está bien repartido entre los diferentes niveles; es decir, que existen niveles

superiores haciendo trabajos auxiliares -lo que encarece el precio-, o auxiliares encargado de trabajos muy cualificados -lo que revierte en perjuicio de la calidad del servicio ofrecido.

7.3.5. Disponibilidad y tasa de ocupación.

La disponibilidad de cada biblioteca y la tasa de ocupación de las plazas que ofrece constituyen unos de los indicadores más importantes para conocer nivel de rentabilidad y marca la diferencia entre este concepto y el de ahorro.

Según se muestra en la tabla, 8 de las bibliotecas analizadas disponen de un horario de apertura por encima de la media, establecida en 1.325 horas anuales; el 38,88% tiene un horario de 1.250 horas anuales, lo que arroja un saldo diario menor de cinco horas; otro tanto está entre las 1.250 y las 2.00 horas; sólo 2 bibliotecas (el 11,11%) abren sus puertas más de 2.000 horas anuales. Aunque el horario no siempre es indicativo de calidad -se puede prestar mejor servicio abriendo pocas horas, pero que coincidan con la demanda de la población-objetivo, que abriendo muchas en una franja poco solicitada-, en cuanto a cantidad, parece evidente que se trata de un horario bastante restringido.

Por el número de horas de apertura se observa que sólo dos de ellas tienen horario de mañana y tarde; las respuestas a los cuestionarios enviados indican que la mayoría abren sólo en horario de mañana. Este punto es uno de los más conflictivos y difíciles de resolver de cuantos se plantean a esta clase de bibliotecas. Con el personal disponible es muy difícil, por no decir imposible, ampliar los horarios de atención al público, por lo que se ven obligadas a elegir una de las dos jornadas (mañana o tarde). En horario de mañana, la biblioteca trabaja mejor como soporte a las tareas internas del museo, ya que los conservadores y ayudantes tienen, en un 90% de los casos, horario exclusivamente matinal. Sin embargo, es por la tarde cuando más visitantes recibe el museo -excepto las visitas organizadas por colegios y centros de enseñanza, que no suelen estar interesados en utilizar la biblioteca- y, además, es el horario preferido por investigadores, estudiantes y profesorado para acudir a las bibliotecas, ya que tiene menos coincidencia con su propia jornada laboral. Esta situación coloca a las bibliotecas de museos en la necesidad de elegir el apoyo a las tareas internas -reduciendo así el número de visitantes- o a las tareas externas -aumentando el número de usuarios, pero descuidando su apoyo a las funciones técnicas de la institución-patrón.

BIBLIOTECA	Horas de apertura	Metros cuadrados ocupados	Numero de plazas de lectores	Disponibilidad plazas lector/hora anual	% superficie ocupada por plazas de lector	Tasa de ocupación de plazas de lector	Coste del mantenimiento por m ² /hora	% ocupada del Museo
MCIAC	1.250	60	12	15.000	15	4,32	14,68	4,77
CMGTO	1.250	200	6	7.500	2,25	1,33	11,02	13,47
MSTO	1.700	150	12	20.400	6	1,25	11,87	10,14
CCVA	-	-	-	-	-	-	-	-
MNEV	50	85	10	500	8,82	0,8	3,24	0,82
MNARM	1.250	152	30	37.500	14,8	1,6	4,22	1,46
MAM	1.375	400	25	34.375	4,69	5,09	2,97	2,01
MNAM	2.400	186	20	48.000	8,06	0,88	3,34	5,49
MPEM	900	1.000	36	32.400	2,70	0,66	2,06	3,75
MANM	3.125	1.207	70	218.750	4,35	7,46	1,74	4,66
MNADM	1.500	105	12	18.000	8,57	0,28	4,32	1,85
MCM	50	25	6	300	18	0,09	6,26	0,68
MNCTM	1.900	100	12	22.800	9	0,44	12,53	3,03
MNRAM	-	-	-	-	-	-	-	-
MRM	1.500	101	12	18.000	8,91	0,56	5,15	3,68
MSM	1.275	59	12	15.300	15,25	0,65	9,69	2,92
MNAMC	50	95	12	600	9,47	0,13	6,54	6,96
MNCV	1.625	93	12	19.500	9,68	2,88	1,78	1,75
Total	21.200	4.018	299	50.8925				
Media	1.325	251	18,69	31.808	9,09	1,77	6,33	4,37
Mediana	1.325	103	12	18.750	8,88	0,84	4,73	3,35
Moda	1.250		12	18.000				

Tabla XVII: Disponibilidad y tasas de ocupación

Figura 90: Horas de apertura

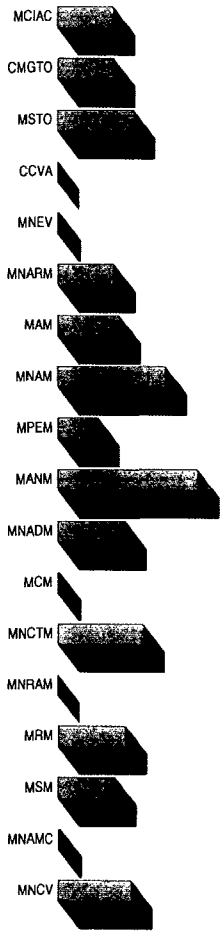


Figura 91: Porcentaje de superficie del museo ocupada por la biblioteca

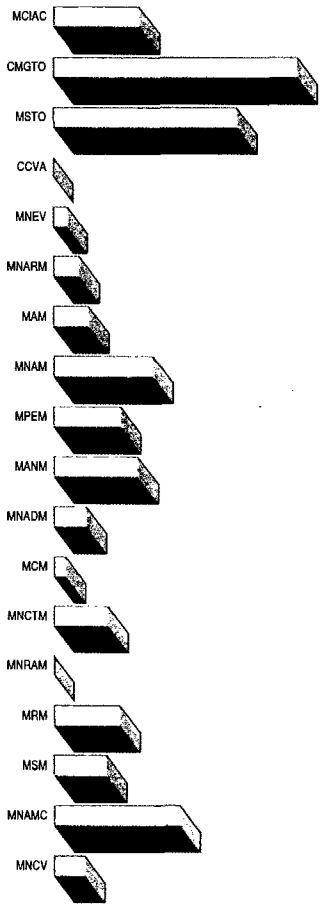


Figura 92: Tasa de ocupación de plazas de lector

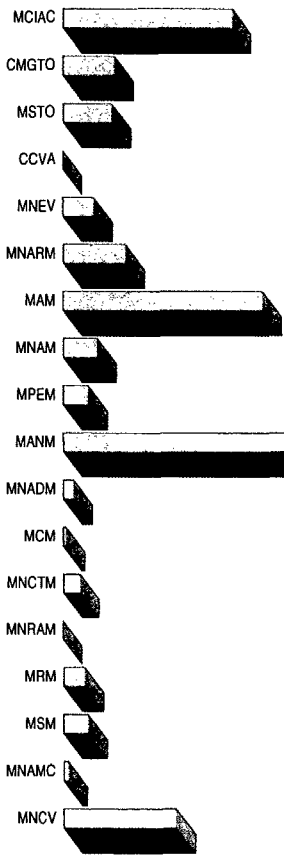
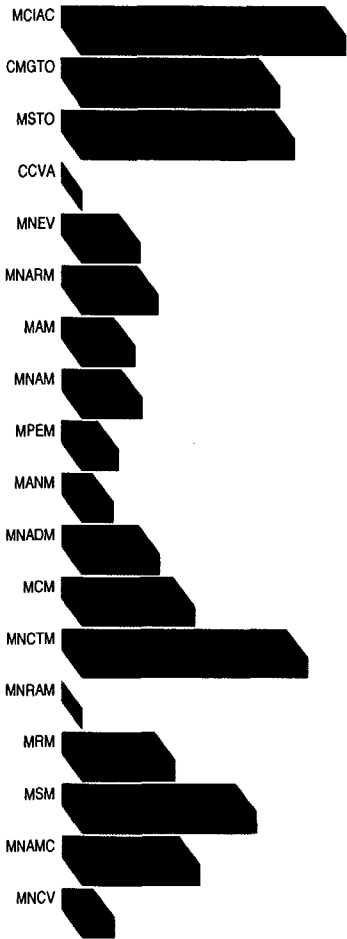


Figura 93: Coste del mantenimiento por m² y hora



En cuanto al tamaño en superficie de cada biblioteca, sólo 3 de ellas superan la media, que es tan solo de 251 m²; se trata en casi todos los casos de pequeñas bibliotecas. Cuentan con un reducido número de plazas para lector, a los que dedican menos del 10% de su superficie. De hecho, el 33,33% tiene menos de 100 m²; 38,88% se encuentran entre los 100 m² y los 249 m²; 5,5% tiene entre 250 m² y 499 m² y únicamente el 11,11% cuenta con más de 500 m². En todos los casos, salvo en dos, se debe hablar de pequeñas bibliotecas.

Tampoco es muy elevado el número de plazas que ofrecen: 299 en total, lo que hace una media de 18,69, una vez más, gracias al Arqueológico: la mediana sólo es de 12 y, precisamente este el tamaño más frecuente. Los museos no suelen ser muy generosos en cuanto a cesión del espacio destinado a sus bibliotecas: sólo dos de ellos (los dos museos de Toledo) le ceden más del 10% del total de su superficie, y otros dos (Arqueología Marítima y Antropología), más del 5%; tres de estos cuatro museos se encuentran fuera de Madrid, donde, al menos teóricamente, la necesidad de suelo es menos angustiosa. El resto de los museos, dejan a sus bibliotecas espacios relativamente muy pequeños en relación con la superficie total del edificio: dos de ellos no llegan ni al 1%. Este reparto tan cicatero del terreno es un síntoma bastante elocuente del concepto en el que los museos tienen a sus bibliotecas: un pequeño instrumento de apoyo a las tareas internas y, sólo de forma esporádica, un centro de consulta e investigación para usuarios externos; por eso no son necesarios demasiados metros, y se prefiere primar otras zonas de actividad del museo (salas de exposiciones, almacenes, despachos, etc.).

Por otra parte, observando el índice de ocupación de las plazas de lector, cabe preguntarse si realmente es necesario aumentar el porcentaje de superficie, ya que la demanda es sumamente baja: sólo 4 bibliotecas superan la media -por lo demás, bajísima, ya que no llega al 2%- y ninguno alcanza ni siquiera el 10% de ocupación; es más, nueve de ellas no llegan ni siquiera al 1%. Sin embargo, este dato no debe llevar a una interpretación errónea del anterior: la escasa demanda puede ser fruto de la poca apreciación que el propio museo hace de su biblioteca y de las medidas restrictivas de acceso que le impone. Así, se entra en una espiral que resulta muy difícil obviar, ya que una condición lleva a la otra y viceversa. Sólo la Biblioteca del Arqueológico (7,46%), América (5,09%) y Altamira (4,32%) parecen ofrecer una tasa más esperanzadora, aunque siguen ofreciendo unos niveles realmente bajos. El Arqueológico, además, es el que ofrece, con diferencia, mayor horas de disponibilidad: 218.750 al año. El resto le sigue a considerable distancia, ya que el segundo grupo está en torno a las 34.000 horas anuales y los demás apenas llegan a las 20.000 horas.

Finalmente, es fundamental analizar el precio de mantenimiento de la superficie ocupada por cada una de las bibliotecas, y representada en la imagen precedente. Como puede observarse, el precio de mantenimiento de las bibliotecas (correspondientes al Capítulo II de

los Presupuestos Generales del Estado), no resulta demasiado alto; las bibliotecas más caras de mantener, proporcionalmente, son bibliotecas pequeñas, con lo que el precio final en este capítulo desciende considerablemente. El 44,44% de las bibliotecas tiene un coste por hora y metro inferior a las 5 pesetas; 22,22% se encuentran entre las 5 y las 10 pesetas de precio; sólo el 33,33% presenta un coste superior a las 10 pesetas y ninguna supera las 15 pesetas.

La biblioteca más económica de mantener, en términos proporcionales, es la del Museo Arqueológico Nacional, que cuesta tan sólo 1,74 pesetas por m² y hora, dato, además, independiente del uso que se haga de ella. Por el contrario, llama la atención el elevado coste de mantenimiento de la biblioteca del Museo Nacional de la Ciencia y la Tecnología (12,53 pesetas), sobre todo porque este dato está directamente relacionado con el coste de mantenimiento del museo mismo y, en este caso, se trata de un museo que permanece cerrado desde su fundación. También resulta sorprendente que la biblioteca más cara en mantenimiento sea la del Museo de Altamira (14,68 pesetas), la única situada en un pueblo pequeño donde generalmente se supone que este tipo de gastos son más reducidos.

La disponibilidad de estas bibliotecas suma un total de 508.925 horas, lo que hace una media de 31.807 horas; sólo 6 bibliotecas la superan y todas ellas se encuentran en Madrid. Los tiempos de disponibilidad se reparten entre los 31.807 de la Biblioteca del Museo Arqueológico Nacional a los 300 del Cerralbo, menos de una hora al día, considerando sólo las jornadas laborales.

7.3.6. Características de la colección.

Todas las bibliotecas del campo de estudio son bibliotecas especializadas y, como se ha visto en apartados anteriores, de mediano y pequeño tamaño; ellas mismas se definen como bibliotecas de investigación y no de difusión. Estas particularidades determinan lo que deberían ser las características ideales de la colección, en la que cabría esperar un elevado número de publicaciones periódicas y una colección de monografías que recogiera lo más reciente que se haya publicado en cada campo. Por este motivo, tan importante es considerar la composición de la colección como su crecimiento.

La siguiente tabla analiza la composición de documentos, considerando monografías, publicaciones periódicas y material no librario: la enorme variedad de esta última clase de documentos ha obligado a englobar a todos en un apartado único. Una vez más, el efecto distorsionador de la Biblioteca del Museo Arqueológico Nacional se hace sentir, por lo que ha sido conveniente incluir la mediana, además de la media; aunque se incluye también la moda, esta no es en absoluto significativa, como era de esperar. No obstante, se ha preferido seguir la

constante de las otras tablas. Los valores superiores a la media se indican en negrita. Los índices de crecimientos globales y desglosados se indican en otra tabla.

Como puede verse en la tabla, salvo una biblioteca (la del Museo Arqueológico Nacional), ninguna tiene una colección demasiado grande de monografías (en torno a las 11.000 o 12.000 son los valores centrales, y sólo 4 tienen más de 15.000 títulos); aunque la mayoría son de mediano tamaño, algunas son muy pequeñas, como la del Museo de Altamira (4.006 monografías), el Sorolla (4.168 monografías) y, sobre todo la Casa-Museo del Greco (2.000 monografías). Sin embargo, la mayoría de las colecciones de publicaciones periódicas son bastantes ricas -hasta 5 bibliotecas están por encima de la media, que se pone en 362,94 títulos de revistas-, y una tiene una colección realmente excepcional, incluso para bibliotecas más grandes: las 2.223 publicaciones periódicas de la biblioteca del Museo Arqueológico Nacional. En conjunto, 16,66% tienen entre 2.001 y 5.000; el 11,11%, se encuentra entre los 5.001 y los 10.000 documentos; el 38,88% está entre los 10.001 y los 20.000; entre 20.001 y 50.000 está el 16,66% del total; el 5% tiene entre 50.001 y 100.000. La tabla siguiente analiza el crecimiento del fondo.

BIBLIOTECA	Número de monografías	Número de publicaciones periódicas	Número de unidades de materiales no librarios	Total documentos
MCIAC	4.006	213	446	4.665
CMGTO	2.000	50	0	2.050
MSTO	10.209	12	0	10.221
CCVA	-	-	-	-
MNEV	10.308	199	53	10.560
MNARM	11.135	632	10	11.777
MAM	16.180	429	0	16.609
MNAM	14.892	175	6.118	21.185
MPEM	22.597	559	2.723	25.879
MANM	87.529	2.223	61	89.813
MNADM	13.000	133	0	13.133
MCM	12.600	260	10	12.870
MNCTM	7.000	311	79	7.390
MNRAM	-	-	-	-
MRM	12.300	446	4.350	17.096
MSM	4.168	0	0	4.168
MNAMC	9.878	0	0	9.878
MNCV	21.035	165	3.696	24.896
Total	258.837	5.807	17.546	282.190
Media	16.177	362,94	1.097	17.636,9

Tabla XVIII: Fondos en las bibliotecas de los Museos Estatales

BIBLIOTECAS	Ingresos monografía	Tasa de crecimiento anual de monografías	Ingresos periódicas	Tasa de crecimiento anual de publicaciones periódicas	Porcentaje de publicaciones periódicas vivas	Cuota de renovación del fondo	Precio medio documento
MCIAC	116	2,9	34	15,96	76,53	3,56	6.666,67
CMGTO	120	6,00	5	-10	30	5,61	0
MSTO	889	8,71	0	0	100	8,70	0
CCVA	-	-	-	-	-	-	-
MNEV	300	2,91	9	4,52	4,52	2,86	3.236,25
MNARM	998	8,96	174	27,53	86,71	9,96	4.692,83
MAM	1.207	7,46	129	30,07	32,63	8,04	2.395,21
MNAM	728	4,89	12	6,86	42,86	4,91	4.054,05
MPEM	428	1,89	42	7,51	32,38	2,03	6.468,09
MANM	1.027	1,17	34	1,53	61,04	1,18	17.716,92
MNADM	104	0,8	0	0	19,55	0,79	17.307,69
MCM	107	0,85	0	0	9,62	0,83	12.710,28
MNCTM	500	7,14	56	18,01	32,48	7,6	7.014,39
MNRAM	-	-	-	-	-	-	-
MRM	1.820	14,80	0	0	27,58	14,28	549,45
MSM	170	4,08	0	0	0	4,08	4.941,18
MNAMC	260	2,63	0	0	0	2,63	8.307,69
MNCV	863	4,10	0	0	100	4,07	2.317,5
Total	9.637		485				
Media	602,31	4,95	30,3	6,37	40,99	5,07	6.148,63
Mediana	464	4,09	4,5	0,76	32,42	4,04	4817

Tabla XIX: Ingresos de fondos en las bibliotecas de los Museos Estatales

La tabla muestra que la tasa de actualidad, en general, es bastante alta: un porcentaje de más del 40% de sus revistas son suscripciones vivas, y hasta 6 bibliotecas (el 33,33%) se encuentran por encima de este valor; el 27,27% tiene mayor porcentaje de publicaciones periódicas vivas que muertas. El alto nivel de publicaciones vivas en estas bibliotecas muestra un interés grande por mantenerse activos y actualizados en las correspondientes especialidades y, desde luego, son un síntoma del carácter investigador que tienen, o quieren tener estas instituciones. En dos casos la colección entera está formada por publicaciones periódicas vivas, lo que se debe a que las colecciones son de nueva creación, ya que, hasta hace muy poco tiempo, ambas bibliotecas no contaban con las publicaciones periódicas como material del fondo bibliográfico.

Figura 94: Porcentaje de publicaciones periódicas vivas

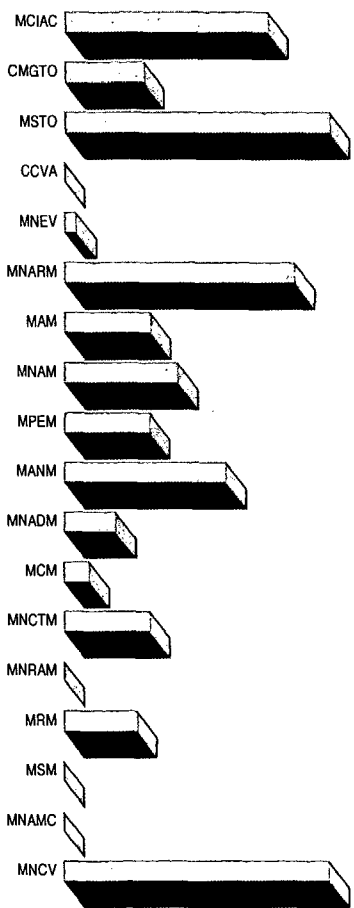


Figura 95: Tasa de crecimiento del fondo

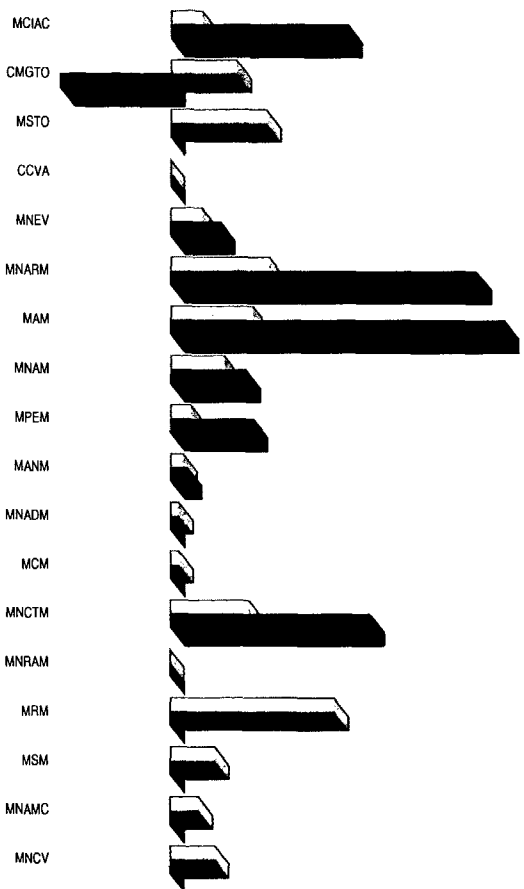
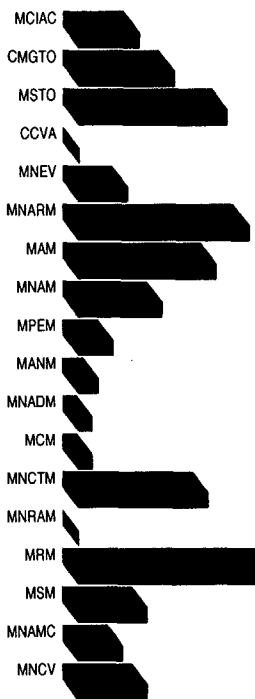


Figura 96: Cuota de renovación del fondo



Un dato interesante es el referente al material no librario: muy pocas bibliotecas disponen de este tipo de documentos, pero aquellas que lo tienen suelen haber formado una considerable colección. De estas bibliotecas hay que destacar la del Museo Nacional de Antropología, no sólo por su cantidad, sino por su extraordinaria variedad y la del Museo Romántico, por la rareza de su colección. La mayoría de las bibliotecas tienen una tasa de crecimiento aceptable, aunque no exagerada. En este punto es necesario interpretar los datos con gran precaución, ya que el crecimiento proporcional no sólo está relacionado con el presupuesto disponible para adquisiciones, sino con el precio medio del documento -que disparan las suscripciones a publicaciones periódicas- y a los fondos existentes: el mismo volumen de nuevas adquisiciones supone un porcentaje más elevado para una colección pequeña que para una grande.

El crecimiento de las publicaciones periódicas, en general, supera al de las monografías en más de un punto y medio, aún a pesar de que hay algunas bibliotecas que han experimentado un crecimiento cero en este terreno. En uno de los casos (la Casa-Museo del Greco) el crecimiento fue negativo, es decir, experimentó un descenso en el número de los títulos de publicaciones periódicas disponibles; no conocemos la razón que provocó este fenómeno, pero puede estar relacionado con las obras que se llevaron a cabo en el centro.

Por otro lado, al analizar la cuota de renovación del fondo, se aprecian grandes diferencias: desde el 14,28 del Museo Romántico, hasta 0,79 del Museo Nacional de Artes Decorativas. Sólo una biblioteca tiene una tasa superior al 10% de renovación; el 27,27% se encuentran entre el 5 y el 10%; el 44,44% está entre el 1 y el 5; el 11% no llega a alcanzar ni siquiera un 1% de cuota de renovación del fondo. Pero, tomado en sentido global, la tasa de renovación, aunque baja, no presenta un índice exageradamente negativo para este tipo de bibliotecas: es preciso tener en cuenta que se trata de bibliotecas especializadas, y la casi totalidad, en temas de Humanidades (incluso la de Ciencia y Tecnología se dedica, en realidad, a la Historia de la Ciencia y la Tecnología). Es decir, la tasa real de renovación del fondo se debe interpretar más bien como tasa de actualización del fondo. Si se considera que el nivel de obsolescencia para materias de Humanidades no es tan rápido como el de las Ciencias experimentales, se puede concluir que una tasa de renovación media del 5,07%, aunque no sea tan buena como sería deseable, no es realmente despreciable.

Finalmente, el precio medio del documento muestra fuertes fluctuaciones -de las 17.716 pesetas en el Museo Arqueológico Nacional hasta las 549,45 pesetas en el Museo Romántico. Estas fluctuaciones podrían achacarse al alto índice de suscripciones a publicaciones periódicas que, como se decía antes, disparan el precio medio del documento; sin embargo, salvo en el caso del Arqueológico, los costes más elevados no coinciden con un

mayor índice de publicaciones periódicas vivas, de lo que se pueden obtener dos conclusiones: que existen muchas donaciones entre las monografías que ingresan en algunas de estas bibliotecas y que algunos de estos centros cuentan también con un alto porcentaje de publicaciones periódicas gratuitas. En efecto, el Ministerio de Educación y Cultura hace entrega a sus bibliotecas de suscripciones gratuitas de cada una de las revistas que reciben subvención estatal, la mayoría de ellas de temas relacionados con el arte y la cultura y, en consecuencia, acorde con las materias de que se ocupan estos centros. Esto también quiere decir que, en algunos casos en los que se aprecia una fuerte proporción de publicaciones periódicas vivas, no siempre se debe a una cuidada selección y adquisición de estos documentos, sino más bien a la recepción, más o menos pasiva, de lo que el Ministerio envía.

7.3.7. Uso de la biblioteca.

Los datos relativos al uso de la biblioteca son los parámetros que, en realidad, dan la medida más aproximada en términos cuantitativos sobre su rentabilidad. Cuando se relaciona el coste general de un servicio con los usuarios a los que atiende y, sobre todo, con el número de prestaciones que lleva a cabo, es cuando realmente se obtiene una información fidedigna acerca del nivel de su coste real y se obtienen datos para estimar si la inversión realizada es o no fructífera. A continuación se examinan los datos relativos a las prestaciones que llevan a cabo anualmente las bibliotecas del grupo, los títulos disponibles, el tiempo que se dedica a cada usuario y el coste medio de cada servicio. Estos indicadores muestran un coste real y son más precisos que los referentes al coste medio por usuario, que igualan a los usuarios que utilizan un servicio una vez con los que utilizan muchos servicios o en muchas ocasiones. También se han hallado los parámetros relativos a usuarios posibles, lo que muestra la capacidad que tiene cada biblioteca para satisfacer las necesidades de los lectores que sus instalaciones y equipamientos permitirían acoger.

Las bibliotecas estudiadas prestaron en 1998 un total de 82.554 servicios al público, lo que supone una media de 5.159,63 servicios por biblioteca o, lo que es lo mismo, unos 17 servicios diarios. Cada usuario recibió una media de 7,94 servicios, lo que significa una media bastante aceptable dentro de las limitaciones de estos centros. Ahora bien, si se desglosa esta cantidad por franjas de actividad, una vez más se aprecian grandes diferencias. El 16,16% de las bibliotecas prestaron 100 o menos servicios anuales (aproximadamente dos servicios semanales); el 27,27% ofreció entre 100 y 500 servicios (menos de 10 semanales, o lo que igual, menos de 2 servicios diarios); el 5,55% estuvo entre los 500 y los 1.000; otro 27,27% realizó entre 1.000 y 2.000 servicios; el 11,11% superó los 2.000 servicios anuales, lo que arroja una

media de 40 servicios semanales. Sólo una biblioteca superó la media de servicios anuales: la del Museo Arqueológico Nacional; así cabría esperarlo puesto que se trata de la más grande en todos los sentidos. Sin embargo, en cuanto a la media de servicios por usuario es la biblioteca del Museo Nacional de la Ciencia y la Tecnología la que se lleva la palma, con 34,40 servicios por cada uno de los usuarios acogidos.

BIBLIOTECA	Número de servicios	Servicios por usuario real	Títulos por usuario real	Títulos por usuario posible	Tasa de utilización de documentos	Tiempo de dedicación a lectores	Coste por servicio
MCIAC	1.870	5,77	12,36	0,53	4,32	135:30	4.750,04
CMGTO	308	6,16	40	0,53	1,33	20:50	37.215,34
MSTO	200	1,56	79,76	1	1,25	53:30	32.131,47
CCVA	-	-	-	-	-	-	-
MNEV	100	2	206,16	1,65	0,8	20:50	41.651,85
MNARM	1.947	6,49	37,12	0,59	1,6	125	6.632,93
MAM	2.855	3,26	18,47	0,94	5,09	365	3.552,59
MNAM	1.246	5,88	70,25	0,62	0,88	88:40	8.753,49
MPEM	896	8,37	211,19	1,39	0,66	44:35	18.283,88
MANM	69.066	9,2	11,66	0,87	7,46	3.127:55	923,44
MNADM	208	8,32	520	1,44	0,28	10:25	34.238,16
MCM	50	12,5	3.150	2,80	0,09	1:40	46.385,46
MNCTM	1.720	34,4	140	0,61	0,44	20:50	12.066,21
MNRAM	-	-	-	-	-	-	-
MRM	365	7,30	246	1,37	0,56	20:50	13.032,29
MSM	252	5,04	83,36	0,54	0,65	20:50	34.829,04
MNAMC	70	5,83	823,17	1,1	0,13	5	47.610,46
MNCV	1.401	4,99	74,86	2,16	2,88	117:05	16.252,44
Total	82.554					4178:30	
Media	5159,63	7,94	357,77	1,13	1,78	261:09	22.394,32
Mediana	630,5	6,01	81,55	0,97	0,84	32:42	17.268,16

Tabla XX: Uso de las bibliotecas de los Museos Estatales

Cinco bibliotecas se encuentran por encima de la media y, hasta dos más pueden considerarse entre los valores centrales. No obstante, es necesario tomar estos datos dentro de su auténtica dimensión: bibliotecas como la del Museo Cerralbo tienen hasta 12,50 prestaciones por lector, pero no reciben más que un número extremadamente limitado de usuarios. Esta es la razón de que el mismo museo tenga un índice tan alto de títulos por usuario real; justamente lo contrario ocurre con la biblioteca del Museo de Altamira, pequeña pero muy visitada. Sólo 3 bibliotecas están por encima de la media establecida pero esta es tan alta (355,77 documentos por usuario) que es un dato negativo: es decir, hay un alto índice de documentos por usuarios reales porque, en realidad, la visitan muy pocos lectores.

Más significativo es el índice de títulos por usuario posible, ya que muestra la capacidad de cada biblioteca para hacer frente a la demanda que podría llegar a tener. La biblioteca mejor preparada para ello es, otra vez, la del Museo Cerralbo, y otra vez porque el total de sus posibles usuarios es muy pequeño. Le sigue la biblioteca del Museo de Cerámica, mucho mejor adecuada a los parámetros ideales ya que cuenta con más usuarios posibles para los que tiene una respuesta en recursos de hasta 2,16 títulos por persona, nivel que no es demasiado bajo para el conjunto de las bibliotecas estudiadas, aunque en un panorama más amplio resulta claramente insuficiente. En total, sólo 6 bibliotecas superan la media (el 33,33%) y sólo 8 (el 44,44%) llegan a superar la *ratio* de más de un libro por posible lector.

Las bibliotecas dedicaron a los lectores, a lo largo de 1998, un total de 4.178:30 horas, una media de 261:09 horas por bibliotecas, menos de una hora diaria. Sólo dos superaron la media y el resto, ni se aproximó a los valores centrales. El 27% de ellas no dedicó a sus lectores ni 5 minutos diarios; 3 más ni siquiera se aproximan a esa cantidad, dato que indica que muchos días del año no llegaron a recibir ningún lector. Al menos dos de estas bibliotecas cuentan con más de un profesional en plantilla y una de ellas se encuentra entre las que tienen un horario de apertura más amplio. En cuanto a la tasa de utilización de documentos, aunque la media es baja (1,78% del total del fondo utilizado), sólo 4 bibliotecas (el 22,22%) llegaron a superarla. Dos más (el 11,11%) superaron el 1% de utilización del fondo y el resto (60%) ni llegaron a alcanzar esta tasa mínima. Con tan escaso número de servicios, no es extraño que el precio de cada uno de ellos resulte caro: 22.394,32 pesetas de media. La biblioteca más económica es la del Museo Arqueológico Nacional, única que no alcanza las 1.000 pesetas por servicio y que, por lo demás, es la que cuenta con un presupuesto más elevado. Es casi 4 veces más económica que la siguiente, la biblioteca del Museo de América (3.552 pesetas por servicio), y más de 5 veces que la siguiente en coste, la del Museo de Altamira (4.750,04 pesetas por servicio). Estas tres bibliotecas son también las que presentan mayor tasa de utilización de documentos.

En el polo opuesto se encuentran las bibliotecas del Museo Nacional de Arqueología Marítima de Cartagena, donde cada servicio cuesta 47.610 pesetas, la del Museo Cerralbo, con una tasa de 46.385,46 pesetas por servicio y la del Museo Nacional de Escultura de Valladolid, donde cada servicio cuesta 41.651,85 pesetas. Se da la circunstancia de que ninguna de estas tres bibliotecas tienen personal propio en plantilla -un conservador no cualificado en biblioteconomía atiende a tiempo parcial- y, prácticamente sólo prestan servicio al personal técnico de cada museo.

Figura 97: Servicios por usuario

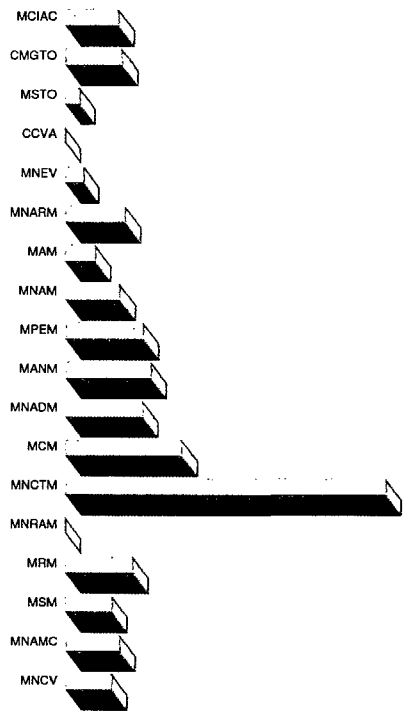


Figura 98: Título por usuario potencia

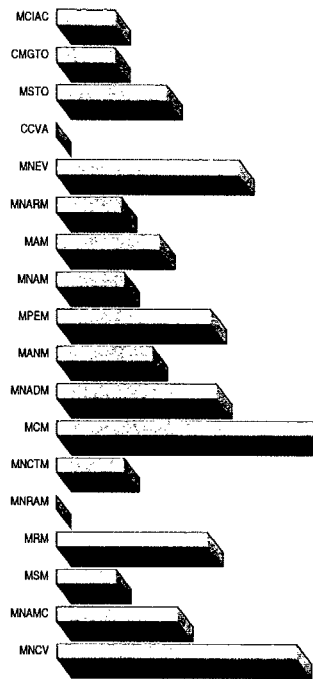


Figura 99: Tasa de utilización de documentos

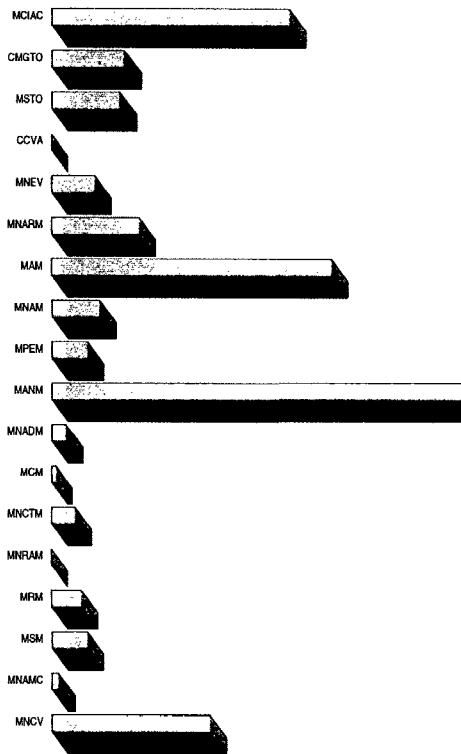
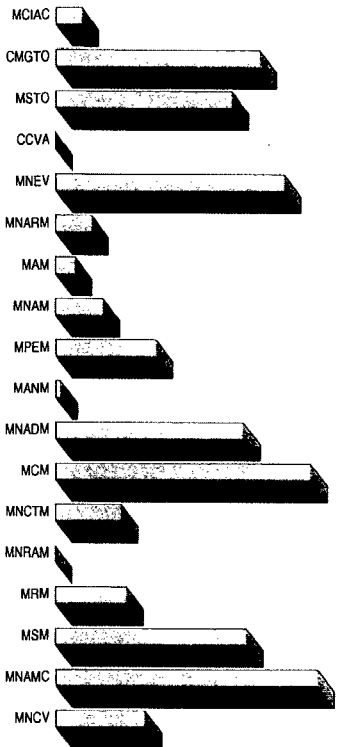


Figura 100: Coste por servicio

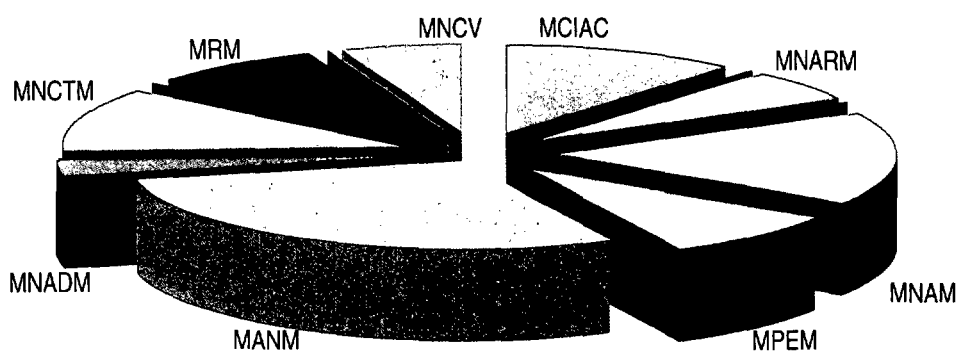


7.3.8. Gestión

Finalmente, conviene llamar la atención brevemente sobre la gestión en las bibliotecas estudiadas. De todas ellas, sólo la mitad (9 bibliotecas) declaran disponer de algún instrumento de gestión. De ellas, una sólo cuenta con un instrumento; dos tienen dos, otras dos tiene tres y otras dos, declaran cuatro. Una biblioteca dice tener seis y la del Arqueológico cuenta con diez.

La evidente falta de medios de apoyo es tan grave que resulta alarmante: cabe preguntarse a qué medios recurren, no ya para gestionar la biblioteca, sino simplemente para conocer las cuestiones más elementales de funcionamiento. Por lo demás, este es un terreno tan abandonado en muchas instituciones que ni siquiera las estadísticas oficiales del INE se han molestado en recoger información sobre el particular.

Figura 101: Uso de instrumentos de gestión



7.4. Características de las bibliotecas de museos

Cada dos años, el Instituto Nacional de Estadística (INE) recoge datos relacionados con todas las bibliotecas españolas que figuran en su censo. Estos trabajos cuentan con un apartado que, bajo la denominación de *"Bibliotecas de archivos y museos"* reflejan los datos correspondientes a las bibliotecas de ambas instituciones. Aunque en términos absolutos los datos no son válidos (incluyen bibliotecas de dos instituciones), los resultados relativos y las medias sí que pueden ser bastante representativos de lo que son estas instituciones en realidad y servirán como marco de estudio del sector de bibliotecas de museos.

La información disponible, y de la que se han obtenido los datos procesados es la referente a la campaña de 1998, publicados recientemente y que son los últimos recogidos. Es preciso tener en cuenta que dentro de esta clasificación no sólo se encuentran todas las bibliotecas de museos de España que el INE tiene censadas como tales, sino que abarcan también a las de archivos. No todos los datos recogidos por el INE son útiles para el presente estudio y, por el contrario, faltan otros que serían de gran interés. Sin embargo, esta estadística tiene varias características que la hacen interesante:

Son datos recogidos con carácter oficial y, por tanto, aceptados con tal valor por la Administración Pública;

Tienen vocación de exhaustividad, con lo que abarcan prácticamente a todas las bibliotecas censadas en España;

Toman datos recogidos periódicamente y de forma sistemática, por lo que permiten un constante seguimiento en el tiempo; y

Son los únicos datos estadísticos disponibles sobre algunas clases de bibliotecas, como es el caso de las que nos ocupan. En los siguientes apartados se hacen algunas observaciones sobre los aspectos de interés recogidos por el INE y, cuando es posible, se establecen comparaciones con las bibliotecas de los Museos Estatales que son el objeto del presente estudio.

Es preciso recordar, no obstante, que los datos relativos al número de bibliotecas de museos y su distribución no coinciden con los aportados por el Mapa de Infraestructuras, Operadores y Recursos Culturales (MIOR), editado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, probablemente porque ambas entidades han recurrido a diferentes criterios para identificar los tipos de bibliotecas.

En este apartado se analizan las bibliotecas de museos en España, según los datos que ha recogido y elaborado el Instituto Nacional de Estadística. No se trata solo de las bibliotecas de los Museos Estatales, sino de todas aquellas bibliotecas de museos que se encuentran censadas como tales y realizan y envían informes estadísticos de su funcionamiento.

7.4.1. Usuarios y acceso.

Las bibliotecas de museos en general tienen un índice más amplio que la media de acceso libre: más de la mitad lo permite. Dentro de todo el grupo de bibliotecas especializadas, son las más abiertas. Este punto se contradice con la actitud general de las bibliotecas especializadas, sumamente restrictivas en cuanto al acceso del público. Sin embargo, los usuarios son realmente escasos en las bibliotecas de museos -las menos visitadas de todas.

Usuarios y accesos					
Bibliotecas	Total	Acceso libre	% Acceso libre	Usuarios	Media
TOTAL	6.664	4.856	72,87	11.535.359	1731,00
NACIONALES	1	0	0,00	266.376	266376,00
OTRAS NO ESPECIALIZADAS	61	56	91,80	1.331.942	21835,11
PUBLICAS	4.404	3.878	88,06	6.065.983	1377,38
Generales	3.723	3.690	99,11	5.586.389	1500,51
De organismos militares	324	52	16,05	98.781	304,88
De instituciones penitenciarias	72	20	27,78	65.281	906,68
De hospitales (no especializadas)	71	27	38,03	81.986	1154,73
De colegio mayor	83	14	16,87	14.016	168,87
Otras públicas	131	75	57,25	219.530	1675,80
ENSEÑANZA SUPERIOR	640	333	52,03	3.282.934	5129,58
Universitarias	571	317	55,52	3.247.732	5687,80
No universitarias	69	16	23,19	35.202	510,17
ESPECIALIZADAS	1.558	589	37,80	588.124	377,49
Religiosas	178	64	35,96	27.174	152,66
De ministerios	152	65	42,76	64.784	426,21
De centros de investigación	194	97	50,00	40.649	209,53
De asociaciones y colegios profesionales	257	66	25,68	166.656	648,47
De empresas	85	14	16,47	27.975	329,12
De archivos y museos	191	101	52,88	20.572	107,71
Otras especialidades	501	182	36,33	240.314	479,67
Media	663	483	43	1.073.620	15.468

Tabla XXI: Usuarios y accesos en las bibliotecas españolas (INE)

Todos los puntos de servicio son fijos, aunque se aprecia que algunas de ellas cuentan con más de uno. En cuanto a la forma de acceso, se encuentra muy repartido, con una leve ventaja a favor del acceso libre, que tiende a disminuir: 52,4% en 1994, 52,9% en 1996 y 50,9% en 1998. Pero tal vez el dato más llamativo sea el espectacular crecimiento de usuarios inscritos que experimentaron

las bibliotecas de museos entre los años 1996 y 1998, después de un retroceso previo del -4%: nada menos que el 49% en relación con la campaña anterior.

Años	Puntos de servicio			Forma de acceso			Número de prestaciones
	Total	Fijos	Móviles	Libre	Restring.	No const.	
1994	199	199	-	99	90	-	21.368
1996	206	206	-	101	90		20.570
1998	245	245	0	108	104	-	40.299

Tabla XXII: Evolución de puntos de servicio, forma de acceso y prestatarios inscritos (INE)

7.4.2. Horarios

La mayoría de las bibliotecas de museos sólo abren por las mañanas; nada más que una tiene horario exclusivo de tarde -entre las de Museos Estatales, el porcentaje de apertura exclusivamente matinal es mucho más elevado: el 77,7%. El resto de bibliotecas tiende a abrir más en jornada doble: se incluyen en esta tendencia las bibliotecas especializadas. Sólo las bibliotecas públicas de carácter general abren mayoritariamente por la tarde, prefiriendo este horario a cualquier otro.

	Mañanas	Tardes	My T
TOTAL	13	33	54
NACIONALES	0	0	100
OTRAS IMPORTANTES NO ESPECIALIZADAS	3	0	96
PUBLICAS	6	47	47
Generales	2	54	44
De organismos militares	27	8	65
De instituciones penitenciarias	35	7	57
De hospitales (no especializadas)	43	3	54
De colegio mayor	1	9	89
Otras públicas	12	22	67
INSTITUCIONES ENSEÑANZA SUPERIOR	7	3	90
Universitarias	5	3	92
No universitarias	21	3	76
ESPECIALIZADAS	37	6	56
Religiosas	26	14	59
De ministerios	67	0	33
De centros de investigación	49	5	46
De asociaciones y colegios profesionales	28	12	60
De empresas	30	2	67
De archivos y museos	53	1	46
Otras especialidades	65	27	6

Tabla XXIII: Horarios de las bibliotecas españolas (INE).

El 82% de las bibliotecas de museos abren entre y cuatro cinco días a la semana, más de la mitad de ellas en jornada sólo de mañana. y sólo el 1% abre solo por las tardes El 17% abre seis días, el 5% en horario de mañana y el 6% en horario de tarde. Ninguna abre menos de cuatro horas. En términos generales es un horario bastante amplio para la tónica de las bibliotecas especializadas en España.

Días	Sólo mañanas			Sólo tardes			Mañanas y tardes			No consta	
	<=3	4-5	>=6	<=3	4-5	>=6	<=3	4-5	>=6	0	
%	0	47	5	0	1	0	0	34	12	0	

Tabla XXIV: Distribución porcentual según el horario semanal de utilización del público

7.4.3. Superficie útil.

SUPERFICIE			
	<=100 m2	100-249 m2	250- 499 m2
TOTAL	44	33	12
NACIONALES	0	0	0
OTRAS IMPORTANTES NO ESPECIALIZADAS		3	3
PUBLICAS	46	37	10
Generales	44	38	11
De organismos militares	60	29	6
De instituciones penitenciarias	69	25	6
De hospitales (no especializadas)	63	27	6
De colegio mayor	53	40	4
Otras públicas	59	26	8
INSTITUCIONES ENSEÑANZA SUPERIOR	15	25	20
Universitarias	12	25	20
No universitarias	39	28	25
ESPECIALIZADAS	49	26	12
Religiosas	21	29	22
De ministerios	44	20	16
De centros de investigación	39	34	16
De asociaciones y colegios profesionales	71	18	7
De empresas	62	20	8
De archivos y museos	46	28	12
Otras especialidades	53	27	11

Tabla XXV: Superficie de las bibliotecas españolas (INE)

Las bibliotecas especializadas, en general, no tienen grandes dimensiones: casi la mitad de ellas no llegan a los 100 m². Un poco más grandes son las bibliotecas de museos; aún mayores son, porcentualmente, la de los Museos Estatales, cuya media está en torno a los 251 m² menores de esta cantidad son el 33,33% y el 11,11% supera los 500 m². No pueden, pues, considerarse tan pequeñas, no ya en el contexto de las bibliotecas especializadas, sino ni siquiera dentro de la generalidad de las bibliotecas españolas.

Superficie	<=100 m²	100-249 m²	250-499 m²	>= 500 m	No consta
%	46	28	12	8	6

Tabla XXVI: Distribución porcentual según superficie útil de los locales (INE)

La mayoría de las bibliotecas de museos (74%) sonde tamaño pequeño y mediano, tanto atendiendo a su superficie como a la longitud de los estantes, con un número aceptable de asientos en relación con su tamaño. La mayoría abren exclusivamente por la mañana; una tercera parte lo hace en turno de mañana y tarde y sólo un pequeño porcentaje (1%) lo hace en horario de tarde.

7.4.4. Plazas disponibles

Plazas disponibles (% de asientos)					
	-10	10-49	50-99	+100	No consta
TOTAL	7	57	22	12	3
NACIONALES				100	
OTRAS IMPORTANTES NO ESPECIALIZADAS	2	7	2	90	
PUBLICAS	2	60	28	9	2
Generales	1	59	29	10	1
De organismos militares	6	68	16	3	6
De instituciones penitenciarias	7	58	11	4	19
De hospitales (no especializadas)	8	70	8	0	13
De colegio mayor	1	64	31	2	1
Otras públicas	7	62	21	5	5
INSTITUCIONES ENSEÑANZA SUPERIOR	2	24	23	50	1
Universitarias	2	19	23	55	1
No universitarias	7	64	17	12	0
ESPECIALIZADAS	22	64	6	2	5
Religiosas	19	60	10	3	9
De ministerios	23	61	5	4	7
De centros de investigación	24	63	7	2	4
De asociaciones y colegios profesionales	28	62	5	2	3
De empresas	31	48	5	2	14
De archivos y museos	19	70	4	0	7
Otras especialidades	19	69	6	2	4

Tabla XXVII: Plazas disponibles en las bibliotecas españolas

Las bibliotecas especializadas son el grupo con menor número de plazas, aunque, dentro de las especializadas, aparecen como unas de las que más plazas ofrecen, sólo superadas proporcionalmente por las de empresa. El número de plazas disponibles en las bibliotecas de museos se aproxima bastante a los parámetros que aparecen en el global de las bibliotecas españolas.

Nº de asientos	<=10	10-49	50-99	>=100	No consta
%	19	70	4	-	7

Tabla XXVIII: Distribución porcentual según el número total de asientos en sala

Longitud	<=100 m	100-200	200-500	500-1000	1000-5000	>=5000	No consta2
%	29	19	26	12	9	1	7

Tabla XXIX: Distribución porcentual según la longitud total de los estantes

Figura 102: Superficie de las bibliotecas de museos

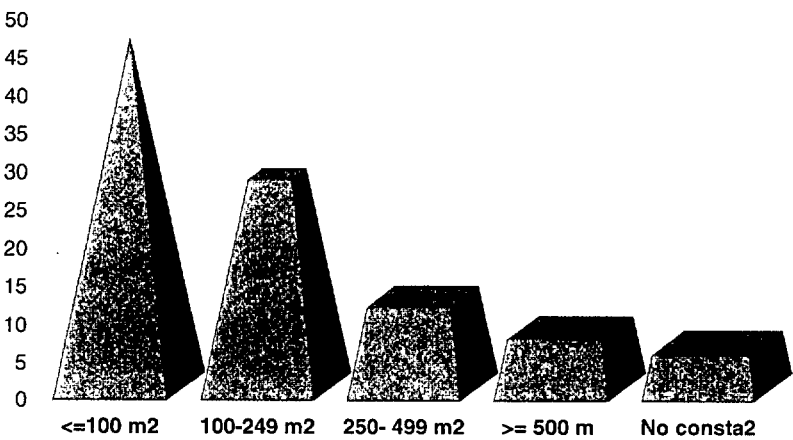


Figura 103: Asientos en bibliotecas de museos

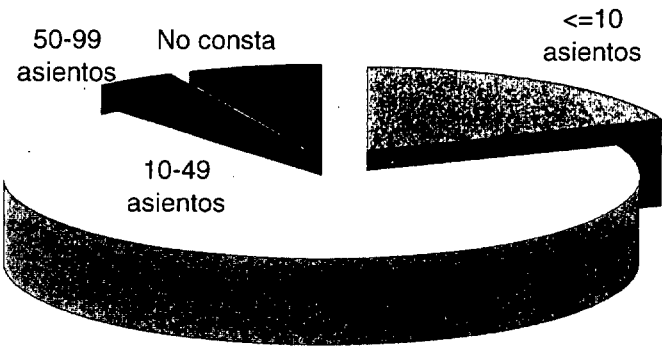
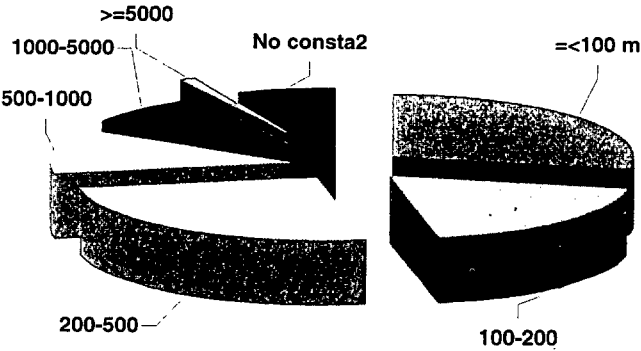


Figura 104: Metros lineales de estante



7.4.5. Automatización.

Automatización		Las bibliotecas de museos en general se encuentran en franca desventaja con respecto a la media de bibliotecas españolas en relación con el proceso de automatización. La situación es aún más grave de lo que refleja la estadística porque, de todas las que afirman estar automatizadas, muchas no utilizan formato normalizado de intercambio ni ofrecen a sus lectores acceso en línea a los catálogos. En 1998 ninguna biblioteca de museos española tenía disponibles sus catálogos en Internet.
TOTAL	34	
NACIONALES	100	
OTRAS IMPORTANTES NO ESPEC.	87	
PUBLICAS	19	
Generales	19	
De organismos militares	18	
De instituciones penitenciarias	26	
De hospitales (no espec.)	39	
De colegio mayor	31	
Otras públicas	22	
INST. ENSEÑANZA SUPERIOR	76	
Universitarias	79	
No universitarias	48	
ESPECIALIZADAS	54	
Religiosas	34	
De ministerios	59	
De centros de investigación	75	
De asoc. y coleg. profesionales	50	
De empresas	67	
De archivos y museos	43	
Otras especialidades	57	

Tabla XXX: Porcentaje de bibliotecas españolas automatizadas (INE)

Total	Fotocopiads.		Lector microfichas		Lector microfilms		Equipos informáticos		Otros	
	% de bibliotecas con fotocopiadora	Nº total de fotocopiadoras	% de bibliotecas con lectores	Nº total de lectores	% de bibliotecas con lectores	Nº total de lectores	% de bibliotecas con equipamiento	Nº total de equipos	Nº de bBibliotecas	Nº de otros equipamientos
191	77	183	43	105	31	11	76	351	43	108

Tabla XXXI: Distribución según aparatos de reproducción (INE)

Módulos	Automatización en funcionamiento							Proyectada y presupuestada	No automatizada
	Total	Adquisiciones	Catálogo	Préstamos	P. periódicas	Estadísticas	Otras		
%	43	14	37	9	21	8	7	10	47

Tabla XXXII: Distribución porcentual, según su nivel de automatización

El 77% de las bibliotecas cuentan con fotocopiadora; casi la mitad tiene lectores-reproductores de microfichas y sólo una pequeña parte (11%) cuenta con lectores de microfilms. No existen datos sobre lectores de CD-ROM. En cuanto a la automatización, se considera que un 43%

está automatizada; en realidad, muchas no utilizan formato normalizado de intercambio. De ellas, una tercera parte tiene automatizado el módulo de catalogación; menos de la cuarta parte tiene el de publicaciones periódicas; el 14% incluye las adquisiciones y tan sólo un 8% automatiza las estadísticas. Un 10% de las bibliotecas tienen presupuestado y aprobado el proyecto de automatización, lo que dará lugar a que, en los próximos años, la mayoría esté automatizada o en vías de hacerlo.

7.4.6. Servicios.

El número de servicios que se prestan anualmente en las bibliotecas de museos, está lejos de alcanzar la media de las especializadas y aún mucho más lejos del resto; apenas representa un 2% de la media de servicios ofrecidos. Son bibliotecas con escasa actividad.

	Servicios	Media
TOTAL	42.101.045	6317,68
NACIONALES	432.142	432142,00
OTRAS IMPORTANTES NO ESPEC.	5.345.316	87628,13
PUBLICAS	21.274.839	4830,80
Generales	20.240.245	5436,54
De organismos militares	174.891	539,79
De instituciones penitenciarias	194.971	2707,93
De hospitales (no espec.)	36.715	517,11
De colegio mayor	64.426	776,22
Otras públicas	563.591	4302,22
INST. ENSEÑANZA SUPERIOR	13.187.678	20605,75
Universitarias	13.017.750	22798,16
No universitarias	169.928	2462,72
ESPECIALIZADAS	1.861.070	1194,53
Religiosas	79.626	447,34
De ministerios	530.294	3488,78
De centros de investigación	355.203	1830,94
De asoc. y coleg. profesionales	139.834	544,10
De empresas	46.050	541,76
De archivos y museos	35.462	185,66

Tabla XXXIII: Servicios en bibliotecas españolas

Número de préstamos efectuados y recibidos durante el año										
Documento	Préstamos efectuados								Préstamos recibidos	
	Total		A los usuarios		A otras bibliotecas		A otras bibliotecas del extranjero			
	Original	Copia	Original	Copia	Original	Copia	Original	Copia	Original	Copia
Nº	35462	14257	34916	12007	545	2170	1	98	2	7
Media	186	75	183	63	3	11	0	1	0	0
Servicio de reprografía efectuado durante el año										
Número de fotocopias			Número de microfilms			Número de microfichas				
Total			1377204			21196			975	
Media			7210			111			5	

Bibliotecas según sus actividades culturales												
Conferencias			Proyecciones			Exposiciones			Representaciones teatrales		Recitales y conciertos	
% de bibliotecas que las realizan	Nº de actos		% de bibliotecas que las realizan	Nº de actos		% de bibliotecas que las realizan	Nº de actos		% de bibliotecas que las realizan	Nº de actos		
13	196		5	69		17	85		1	1		
Mesas redondas, congresos y asambleas			Cursos y cursillos			Actos oficiales y académicos			Audiciones		Otras actividades	
% de bibliotecas que las realizan	Nº de actos		% de bibliotecas que las realizan	Nº de actos		% de bibliotecas que las realizan	Nº de actos		% de bibliotecas que las realizan	Nº de actos		
4	15		12	66		5	33		1	2		

Aunque no es demasiado elevado en número de personas que trabajan en las bibliotecas de museos, se aprecia un reparto en cuanto a niveles profesionales que parece bastante adecuado. La mayoría de los titulados superiores trabajan con dedicación completa. Pero, lo más llamativo es la existencia, relativamente elevada, de personas de todas las categorías profesionales que trabajan en la biblioteca sin remuneración alguna: casi una por centro.

7.4.8. Presupuestos

Tipos de bibliotecas	Total	Media	Personal	Media	Adquisiciones	Media	Mantenimiento	Media
TOTAL	68.381.069	10261,26	42.880.495	6434,65	18.708.960	2807,47	6.791.614	1019,15
NACIONALES	2.822.222	2822222	1.721.335	1721335	346.030	346030	754.857	754857
OTRAS IMPORTANTES NO ESPEC.	6.190.747	101487,66	4.450.070	72951,97	737.436	12089	1.003.241	16446,7
Públicas	20.535.005	4662,81	14.403.976	3270,66	3.649.898	828,77	2.481.130	563,38
Generales	18.743.238	5034,44	13.355.550	3587,31	3.058.325	821,47	2.329.363	625,67
De organismos militares	417.119	1287,40	219.055	676,10	181.984	561,68	16.080	49,63
De instituciones penitenciarias	115.041	1,60	68.641	953,35	42.048	584,00	4.352	60,44
De hospitales (no especial.)	441.039	6211,82	164.840	2321,69	240.423	3386,24	35.776	503,89
De colegio mayor	129.176	1,56	85.707	1032,61	36.538	440,22	6.932	83,52
Otras públicas	689,39	5,26	510.183	3894,53	90.580	691,45	88.627	676,54
INSTITUCION ENSEÑANZA SUP.	23.281.871	36377,92	13.605.375	21258,40	8.160.803	12751,5	1.515.693	2368,27
Universitarias	22.750.503	39843,26	13.246.294	23198,41	8.017.386	14040,6	1.486.823	2603,89
No universitarias	531.368	7700,99	359.081	5204,07	143.417	2078,51	28.870	418,41
ESPECIALIZAD	15.551.224	9981,53	8.699.739	5583,91	5.814.792	3732,22	1.036.693	665,40
Religiosas	393.565	2211,04	157.952	887,37	180.779	1015,61	54.835	308,06
De ministerios	2.779.252	18284,55	1.542.208	10146,11	1.145.573	7536,66	91.471	601,78
De centros de investigación	2.776.415	14311,42	1.457.578	7513,29	1.181.326	6089,31	137.511	708,82
De asociaciones y colegios profesionales	1.228.804	4781,34	726.053	2825,11	400.646	1558,93	102.105	397,30
De empresas	1.309.883	15410,39	802.808	9444,80	418.028	4917,98	89.047	1047,61
De archivos y museos	1.456.309	7624,65	1.052.433	5510,12	243.402	1274,36	160.475	840,18
Otras especialidades	5.606.996	11191,61	2.960.707	5909,59	2.245.039	4481,12	401.250	800,90

Tabla XXXVII: Presupuestos de las bibliotecas españolas

En cuanto a los presupuestos destinados a las bibliotecas, las de archivos y museos se encuentran por debajo de la media general, aunque es preciso señalar que es un dato que puede confundir, ya que muchos de sus gastos –especialmente los de mantenimiento– están cubiertos por los propios museos. No obstante, aún están lejos de aproximarse a las dotaciones presupuestarias de las bibliotecas especializadas, la mayoría de las cuales disfrutaban de una situación similar y que se encuentran por encima de ellas en todos los capítulos.

7.4.9. Costes.

Tipos de bibliotecas	Coste de hora de trabajo	Coste por servicio	Coste por usuario	Coste por documento
TOTAL	1135,76	1624,21	5927,95	3819,72
NACIONALES	1772,29	6530,77	10594,88	1721,19
OTRAS IMPORTANTES NO ESPECIALIZAD.	1636,36	1158,16	4647,91	2242,13
Públicas	904,50	965,22	3385,27	1804,24
Generales	1095,15	926,04	3355,16	1637,85
De organismos militares	142,49	2385,02	4222,66	3254,95
De instituciones penitenciarias	138,96	0,59	1,76	1572,95
De hospitales (no especializadas)	712,82	12012,50	5379,44	19028,33
De colegio mayor	101,15	2,01	9,22	3113,59
Otras públicas	823,21	1,22	3,14	1861,07
INSTITUCIONES ENSEÑANZA SUP.	1381,60	1765,43	7091,79	5659,74
Universitarias	1402,85	1747,65	7005,04	6689,39
No universitarias	886,29	3127,02	15094,82	4279,44
ESPECIALIZADAS	1049,21	8356,07	26442,08	6438,05
Religiosas	213,45	4942,67	14483,15	1090,42
De ministerios	1233,17	5240,96	42900,28	9748,64
De centros de investigación	1328,63	7816,42	68302,17	11193,05
De asociaciones y colegios profesionales	794,46	8787,59	7373,30	6365,22
De empresas	1625,28	28444,80	46823,34	10715,37
De archivos y museos	1043,82	41066,75	70790,83	2187,86
Otras especialidades	1061,97	8311,57	23331,96	7455,01

Tabla XXXVIII: Costes de las bibliotecas españolas (INE)

El coste de la hora de trabajo es superior en las bibliotecas de archivos y museos al coste medio, aunque está ligeramente por debajo de la media de las bibliotecas especializadas: puede indicar la existencia de un número mal proporcionado de niveles. Sin embargo, lo que realmente llama la atención es el coste exorbitante de cada servicio en las bibliotecas de archivos y museos: cinco veces más caras que el coste de los servicios en las bibliotecas especializadas -generalmente caras- y más de veinticinco veces la media general. En cuanto al coste por usuario, se dispara hasta límites francamente desproporcionado: más de 70.000 pesetas por cada usuario: la razón no es otra que el escaso número de lectores que se reparten entre estas instituciones.

En cuanto al precio medio del documento, son las de archivos y museos más baratas que la media, y estas menos caras que las de las bibliotecas especializadas en general. Probablemente son las publicaciones periódicas -sobre todo las extranjeras, muy abundantes en las bibliotecas especializadas- las que disparan el precio medio del documento. No obstante, sorprende la relativa economía del documento en las bibliotecas de archivos y museos, más baratos que en las restantes bibliotecas especializada y por debajo, incluso de la media general: una situación extraña, ya que los documentos propios de este tipo de biblioteca no suelen ser baratos.

	Total de gastos ordinarios	Gastos de personal	Gastos de adquisiciones	Otros gastos ordinarios
Total	1456309	1052433	243402	160475
Media	7624,65	5510,12	1274,37	840,18

Tabla XXXIX: Gastos ordinarios de las bibliotecas (en miles de pesetas).

Según los datos que aparecen en las estadísticas oficiales, las bibliotecas de museos son unas instituciones no demasiado caras de mantener: Del total presupuestado, más del 72% se va en sueldos de personal; es una proporción acorde con lo que suele darse en el sector de servicios. Más del 16% se invierte en adquisiciones, que se llevan más que el resto de los gastos ordinarios, correspondientes al mantenimiento propiamente dicho de los centros: electricidad, comunicaciones, material fungible, etc. Este último presenta un saldo realmente barato: la explicación está en que, al pertenecer a instituciones mucho mayores, los gastos proporcionales se reducen considerablemente.

Figura 104: Distribución del gasto

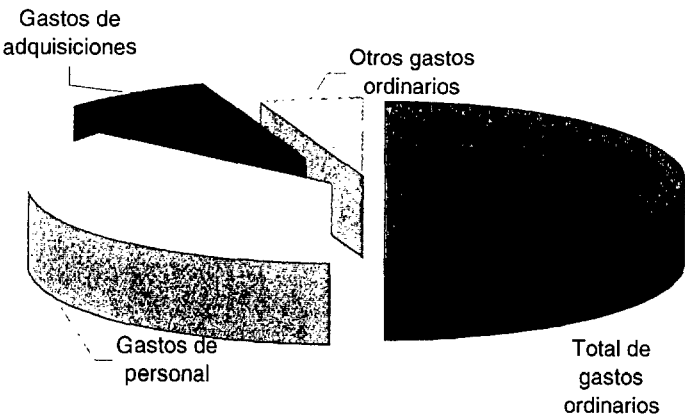
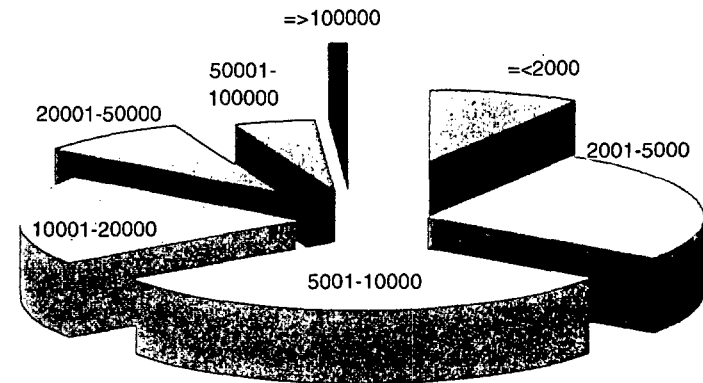


Figura 105: Volumen de los fondos



7.4.10. Fondos.

En cuanto a los fondos de las bibliotecas, se puede observar, según aparece en la Tabla, que las monografías propiedad de las bibliotecas de Museos Estatales superan la media de las de archivos y museos, e incluso de las especializadas y que la tasa de crecimiento se encuentra por debajo de estas y muy próximas a aquellas. En cuanto a las publicaciones periódicas, la tabla muestra que archivos y museos son más ricas en publicaciones muertas, como lo son todas las especializadas en general, aunque su tasa de crecimiento es mayor.

	Monografías	Media	Adquisiciones	Media	Tasa crecimiento	P.p. Muertas	Media	P.p.vivas	Media	Tasa PP vivas
TOTAL	93.866.412	14085,60	4.355.714	653,62	4,64	6.456.392	969	542.280	81	8,40
NACIONALES	5.486.941	5486941	196.936	196936	3,59	1.200.000	1.200.000	4.105	4.105	0,34
OTRAS IMP. NO ESPECIALIZ.	7.725.277	126643,89	301.502	4942,66	3,90	185.460	3.040	27.398	449	14,77
PUBLICAS	35.174.529	7986,95	1.891.477	429,49	5,38	630.703	143	131.482	30	20,85
Generales	31.493.096	8459,06	1.754.809	471,34	5,57	407.923	110	112.467	30	27,57
De organismos militares	1.652.527	5100,39	47.303	146,00	2,86	83.838	259	8.607	27	10,27
De instituciones penitenciarias	458.419	6366,93	24.918	346,08	5,44	35	0	1.814	25	5182,86
De hospitales (no especializadas)	131.623	1853,85	6.621	93,25	5,03	99.025	1.395	6.014	85	6,07
De colegio mayor	399.331	4811,22	11.067	133,34	2,77	2.900	35	668	8	23,03
Otras públicas	1.039.533	7935,37	46.759	356,94	4,50	36.982	282	1.912	15	5,17
INSTITUCIONES ENSEÑA.SUP.	23.276.648	36369,76	1.228.242	1919,13	5,28	1.459.802	2.281	213.661	334	14,64
Universitarias	22.512.858	39427,07	1.198.312	2098,62	5,32	1.439.162	2.520	210.078	0	0,01
No universitarias	763.790	11069,42	29.930	433,77	3,92	20.640	299	3.583	52	17,36
ESPECIALIZAD	22.203.017	14250,97	737.557	473,40	3,32	2.980.427	1.913	165.634	106	5,56
Religiosas	6.773.987	38056,11	150.703	846,65	2,22	360.225	2.024	15.085	85	4,19
De ministerios	2.754.167	18119,52	93.441	614,74	3,39	514.983	3.388	24.070	158	4,67
De centros de investigación	2.988.207	15403,13	70.493	363,37	2,36	792.804	4.087	35.048	181	4,42
De asociaciones y colegios profesionales	1.713.560	6667,55	52.163	202,97	3,04	193.445	753	10.780	42	5,57
De empresas	556.923	6552,04	28.718	337,86	5,16	81.792	962	10.294	121	12,59
De archivos y museos	2.161.244	11315,41	95.961	502,41	4,44	308.880	1.617	15.290	80	4,95
Otras especialidades	5.254.929	10488,88	246.078	491,17	4,68	728.298	1.454	55.067	110	7,56

Tabla XL: Fondos en bibliotecas españolas

Aunque es difícil apreciar la dimensión de los fondos si no se utiliza un punto de referencia para poder comparar, las bibliotecas de museos se muestran en general, bien dotadas de fondos. Estos fondos son mayoritariamente monografías y publicaciones periódicas en papel; los materiales no

librarios no abundan. Lllaman la atención el gran número de colecciones de publicaciones periódicas, tanto vivas como muertas. En general, la tasa de crecimiento es muy baja, incluso por debajo de la media de las bibliotecas españolas, aunque algo por encima de las especializadas.

Número de fondos y adquisiciones efectuadas durante el año							
Fondos	Libros		Publicac. periódicas encuadrnas	Publicaciones periódicas en curso		Manusentos	
	Fondos	Adquisicion	Fondos	Colecciones completas	Colecciones incompletas	Fondos	Adquisición
Nº	2161244	95616	308880	15290	10503	31306	462
Media	11315	501	1617	80	55	164	2
Diapositivas y microformas							
Microfichas		Microfilms		Otras microformas		Diapositivas	
Fondos	Adquisicion	Fondos	Adquisicion	Fondos	Adquisicion	Fondos	Adquisicion
159221	11541	42527	1127	9120	0	184034	
834	60	223	6	48	0	964	24
Material fonográfico, informático y otros							
Material fonográfico		Combinados audiovisuales		Material informático		Otro material	
Fondos	Adquisicion	Fondos	Adquisicion	Fondos	Adquisicion	Fondos	Adquisicion
49302	874	4976	521	712	272	247319	6114
258	5	26	3	4	1	1295	32
Tabla XLI: Distribución de fondos en las bibliotecas de los museos							
Fondos (número de volúmenes)							
Cantidad	=<2000	2001-5000	5001-10000	10001-20000	20001-50000	50001-100000	=>100000
%	9	26	31	20	9	5	1
Tabla XLII: Distribución porcentual según los fondos							

Se adquiere una media de 500 monografías anuales, lo cual es realmente una cantidad muy escasa. Por el contrario, se observa una alta inversión en publicaciones periódicas- de hecho las colecciones de revistas de las bibliotecas de museos suelen ser excelentes-, mientras que la adquisición de manuscritos es irrelevante: en muchos museos se adquieren estos como piezas de la colección museística, y no se incluyen en la biblioteca.

Tampoco es muy significativa la cantidad de microformas que ingresa anualmente: en realidad es una clase de fondos que tiende a dejar de entrar en las bibliotecas de museos, donde están ganando terreno los soportes digitales, mucho más rápidos y fáciles de acceso y que ofrecen una resolución mayor, característica muy importante cuando se necesita trabajar con imágenes, como suele ser el caso en estos centros. Los datos recogidos no muestran aún tal incremento, pero es debido a que la expansión de la entrada de formatos digitales en las bibliotecas de los museos es un fenómenos posterior a la fecha del estudio.

En cuanto al tamaño de las bibliotecas, en razón del volumen de sus fondos, la mayor parte de las veces se trata de bibliotecas pequeñas y medianas –más pequeñas que medianas-: más de la mitad se sitúan entre los 5.000 y los 20.000 volúmenes.

7.5. Análisis exógeno

7.5.1. Aspectos generales.

Examinar algunos aspectos de los diferentes grupos en un contexto general, puede ser una ayuda excelente para situar a la muestra de las bibliotecas que han sido objeto del estudio, dentro de unas dimensiones más reales. Es decir, se trata más bien de establecer cuál es la verdadera dimensión del grupo de bibliotecas de los Museos Estatales utilizando como punto de referencia las otras bibliotecas de su entorno. Esta parte se desarrolla siguiendo la misma orientación que presentan las estadísticas oficiales de bibliotecas, recogidas por el Instituto Nacional de Estadística. Hay que precisar que se trata de datos referentes a 1996, mientras que los que de las bibliotecas de los Museos Estatales son de 1998. Sin embargo, las pequeñas variaciones que se han experimentado en el campo del trabajo permiten, si no tomarlas como referencia exacta, sí como contexto para una comparación aproximada.

7.5.2. Número y titularidad de las bibliotecas de museos.

Las bibliotecas de archivos y museos representan el 3,13% del total de las bibliotecas españolas. Las estadísticas del INE recogen un total de 212 bibliotecas de archivos y museos, cuya titularidad se reparten entre la Administración Central (36%), las Administraciones Autonómicas (25%), la propiedad privada (25%), Universidades (7%) y otras (6%). El 13% de ellas es anterior a 1940; el 8% se fundó entre 1940 y 1949; el 12% lo hizo entre 1960 y 1979; el 15% tiene menos de 20 años.

Los datos indican que la muestra usada en el estudio, aunque es en su totalidad de titularidad de la Administración Central del Estado, alcanza prácticamente al 10% de las bibliotecas de museos que existen en España, y el 26,47% de las que pertenecen a dicha Administración; puede considerarse, por tanto, una muestra significativa. Aunque no existen datos precisos acerca de su creación, la mayoría se sitúa entre 1940 y 1980, lo que las hace algo más antiguas que la media del sector.

7.5.3. Horario y disponibilidad.

Según los datos del INE, el 51% de las bibliotecas de museos tienen acceso libre y el 49% lo restringe. En las bibliotecas objeto del estudio, por el contrario, el acceso es restringido en el 100% de los casos, aunque hay un 16,6% de ellas que en realidad establecen muy escasas

condiciones para la admisión de los lectores. Ninguna de ellas tiene puntos de atención móviles (bibliobuses o servicios de extensión bibliotecaria).

En total, las bibliotecas censadas por el INE declaran un total de 40.299 prestatarios inscritos, lo que significa una media de 190; mientras que las bibliotecas objeto del estudio han llegado a contabilizar 10.026 usuarios reales, es decir, que han hecho uso en algún momento del año de los servicios de la biblioteca, lo que representa una media de 626,63 lectores por institución, mucho más elevada que el global. Hay que tener en cuenta que las 18 bibliotecas estudiadas, que no representan más que el 8,4% del sector atienden al 25% de usuarios del total de las recogidas por las estadísticas del INE

Horario de apertura	Mañana	Tarde	Mañana y tarde
General	49%	1%	49%
Museos Estatales	88,89%	0	11,11%
Tabla XLIII: Porcentajes de horarios de apertura			

En cuanto al horario de apertura, el 49 % de las bibliotecas analizadas por el INE abre sólo en horario de mañana, otro 49% en mañana y tarde y sólo el 1% en horario de tarde; el resto no consta. Entre las bibliotecas de Museos Estatales, el 11,11% abren en jornada de mañana y tarde; el 88,89% restante lo hace exclusivamente en jornada de mañana; no hay ninguna biblioteca que abra sólo por las tardes. Los horarios registrados en 1988 suponen un índice mayor de apertura con relación a la anterior campaña, donde el 53% de las bibliotecas abría sólo de mañana y el 46% en jornada de mañana y tarde; el porcentaje de bibliotecas que abren sólo por la tarde no ha variado.

7.5.4. Dimensiones físicas.

Las variaciones experimentadas en el porcentaje de bibliotecas según sus dimensiones es bastante revelador: el 50% de las bibliotecas estudiadas por el INE tienen menos de 100 m²; el 26%, entre 100 y 249 m²; el 8%, entre 250 m² y 499 m²; sólo el 10% tiene más de 500 m²; del resto(5%) no se tiene datos. En la anterior campaña estos datos correspondían al 46%, 28%, 12%, 8% y 6% respectivamente. Es decir, ha aumentado el número total de bibliotecas y consta el tamaño de mayor número de ellas, pero la mayoría corresponde a pequeñas bibliotecas: exactamente la mitad tiene menos de 100 m².

Superficie	-100 m²	100-249 m²	250-449 m²	+500 m²
General	50%	26%	8%	6%
Museos Estatales	33,33%	38,38%	5,5%	11,11%
Tabla XLIV: Superficie comparada de las bibliotecas de museos (INE)				

Entre las bibliotecas de los Museos Estatales, el 33,33% tiene menos de 100 m²; 38,88% se encuentran entre los 100 m² y los 249 m²; 5,5% tiene entre 250 m² y 499 m² y el 11,11% más de 500 m². Al comparar los datos que arrojan las bibliotecas de los Museos Estatales con los recogidos por el INE para el apartado de "Bibliotecas de archivos y museos", se comprueba que aquellas son, de media, mayores que estas. La razón puede estar en la mayor antigüedad de las bibliotecas de los Museos Estatales: cuando se crearon el problema de espacio no era tan acuciante como lo es ahora y, además, es prácticamente imposible impedir que las bibliotecas crezcan, aunque sea lentamente. Es decir, son mayores que el resto de las bibliotecas españolas de su clase.

En cuanto al número de asientos, las bibliotecas censadas por el INE presentan el siguiente reparto porcentual: 27% tienen menos de 10 asientos; 63%, entre 10 y 49 asientos; 5%, entre 50 y 99 asientos; ninguna tiene más de 100 asientos y del 5% no se dispone de datos.

Número de asientos	-10	10-49	50-99
General	27%	63%	5%
Museos Estatales	11,11%	72,22%	5,55%

Tabla LV: Número de asientos

Estas cifras confirman los datos que se apreciaban en el apartado anterior: la mayoría de las bibliotecas son pequeñas y ha aumentado el porcentaje de las que disponen de escasos asientos: en la anterior campaña (1996) los porcentajes eran del 19%, el 70% y el 4% respectivamente para los centros de menos de 10 asientos, entre 10 y 49 asientos y entre 50 a 99 asientos. Entre las bibliotecas de los Museos Estatales el porcentaje se reparte de la siguiente manera: 11,11% disponen de menos de 10 asientos; el 72,22% tiene entre 10 y 49 asientos; el 5,55% cuenta con más de 49 asientos. También en este aspecto son mayores. En todo caso, se trata de bibliotecas medianas y pequeñas, cuya proporción de plazas de lector está bastante acorde con la superficie disponible.

En cuanto a los metros lineales de estantería, las bibliotecas censadas por el INE se reparten de la siguiente manera: el 30% tiene menos de 100 metros de longitud (era el 26% en 1996); el 17% está entre los 100 y los 199 metros (19% en 1996); el 25% está entre los 200 y 499 metros (26% en 1996); un 13% oscila entre los 500 y los 999 metros (12% en 1996); el 7% se sitúa entre los 1.000 y los 4.999 metros (9% en 1996); el 2% tiene más de 5.000 metros (1% en 1996); y del 6% no consta longitud (7% en 1996).

Metros de estantería	-100	100-199	200-499	500-999	1.000-4.999	+5.000	S/D
General	30%	17%	25%	13%	7%	2%	6%
Museos Estatales	0	17%	22%	28%	4%	0	0

Tabla LVI: Metros de estantería

Figura 106: Titularidad de las bibliotecas de museos

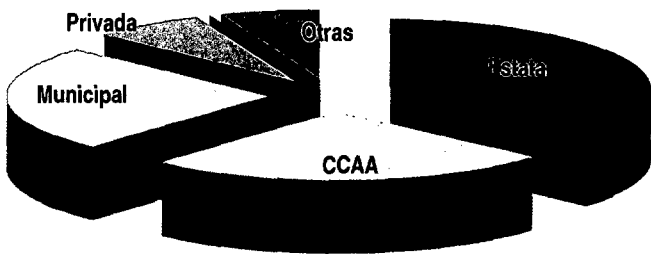


Figura 107: Año de creación de las bibliotecas de museos

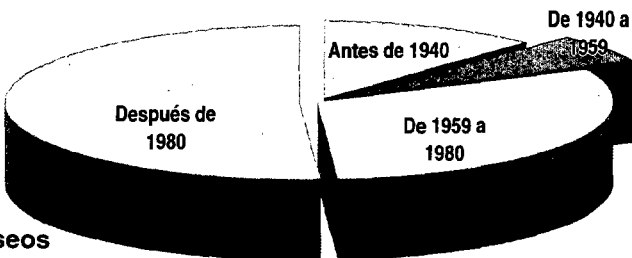


Figura 108: Usuarios de bibliotecas de los Museos Estatales con relación al total

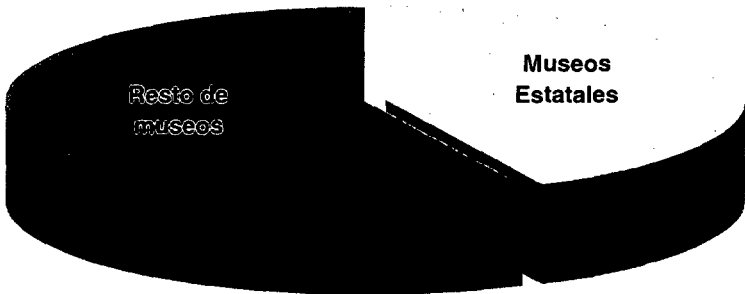


Figura 109: Horario de apertura (Bibliotecas INE)

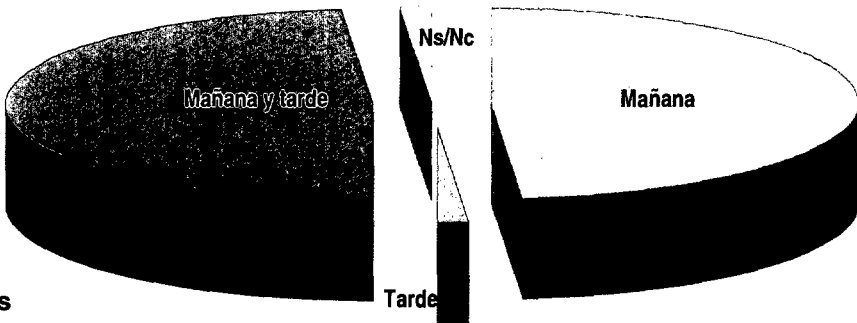


Figura 109(bis): Horarios

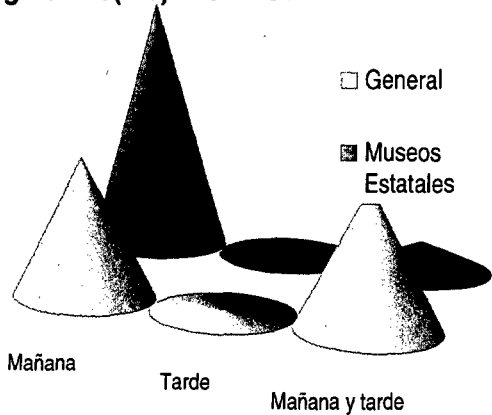


Figura 110: Superficie de las bibliotecas en m²

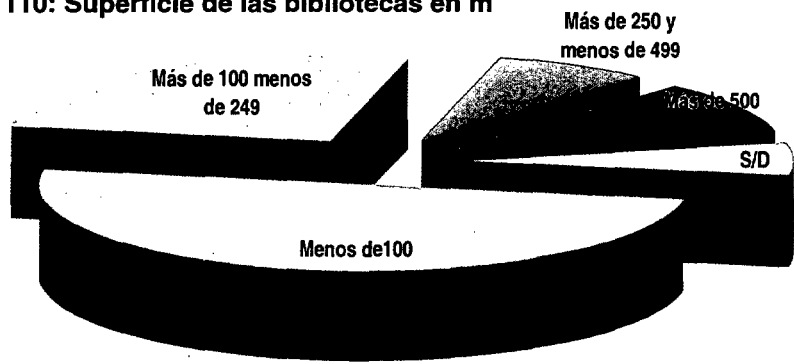


Figura 111: Superficie comparada(en m²)

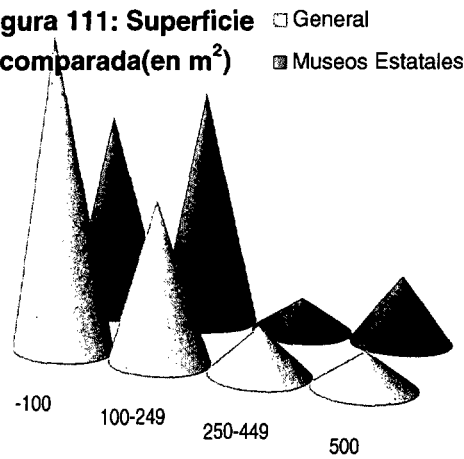
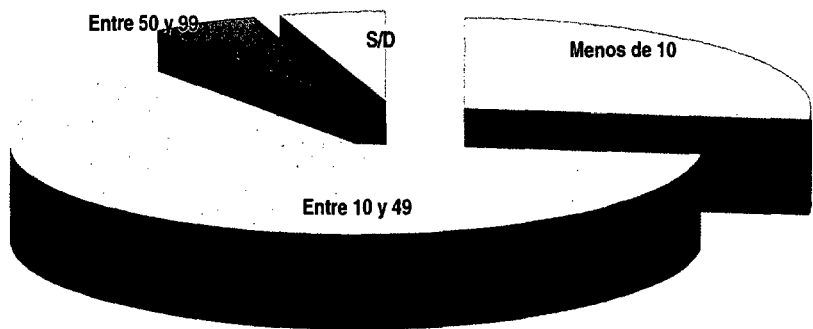


Figura 112: Número de asientos en bibliotecas de museos



La media de ingresos de monografías en las bibliotecas de los Museos estatales es de 602,3 documentos por año; en las recogidas por el INE, 493,69. La media de ingresos de nuevos títulos de publicaciones periódicas es de 31,31 títulos anuales en el primer grupo; este parámetro no está recogido por el INE y no es posible deducirlo de los datos disponibles.

Las bibliotecas de Museos Estatales se agrupan, a su vez de la siguiente manera: ninguna tiene menos de 2.000 documentos; 16,66% tienen entre 2.001 y 5.000; el 11,11%, se encuentra entre los 5.001 y los 10.000 documentos; el 38,88% están entre los 10.001 y los 20.000; entre 20.001 y 50.000 están el 16,66% del total; el 5% tiene entre 50.001 y 100.000; y no hay ninguna biblioteca con más de 100.000 documentos. Una vez más superan las medias de las demás bibliotecas de museos y, esta vez, de forma más marcada.

Lo que sí es posible calcular, aunque sea simplificando los conceptos de documentos, es la cuota de renovación del fondo, que es del 17,47% para las bibliotecas del sector y del 5,07% para las de los Museos Estatales. Aunque esta diferencia no es indicativa en términos absolutos, ya que las bibliotecas de este último grupo son, en general, de mayor tamaño, no deja de ser preocupante la escasa renovación en centros especializados que, además, tienen bastante antigüedad.

7.5.6. Presupuestos.

En cuanto a los presupuestos, para proceder a su análisis sistemático, es preciso desglosarlos en dos bloques complementarios: el correspondiente a los presupuestos globales y el que se detiene en los presupuestos medios de cada institución, ya que esto nos permitirá apreciar las diferencias reales.

Presupuestos (en miles de pesetas)	Capítulo I	Capítulo II	Capítulo VI
Total	1.088.103	355.152	361.884
Incremento	3,39	121,31	48,68
Tabla LVIII: Incremento presupuestario			

Desde el punto de vista global, los presupuestos destinados a las bibliotecas recogidas por el INE se reparten así:

- Capítulo I 1.088.103.000 de pesetas, que supone un incremento del 3,39%
- Capítulo II): 2355.152.000 de pesetas, que es un aumento del 121,31%
- Capítulo VI 361.884.000 de pesetas, que significa un crecimiento del 48,68%.

Figura 113: Asientos en bibliotecas españolas

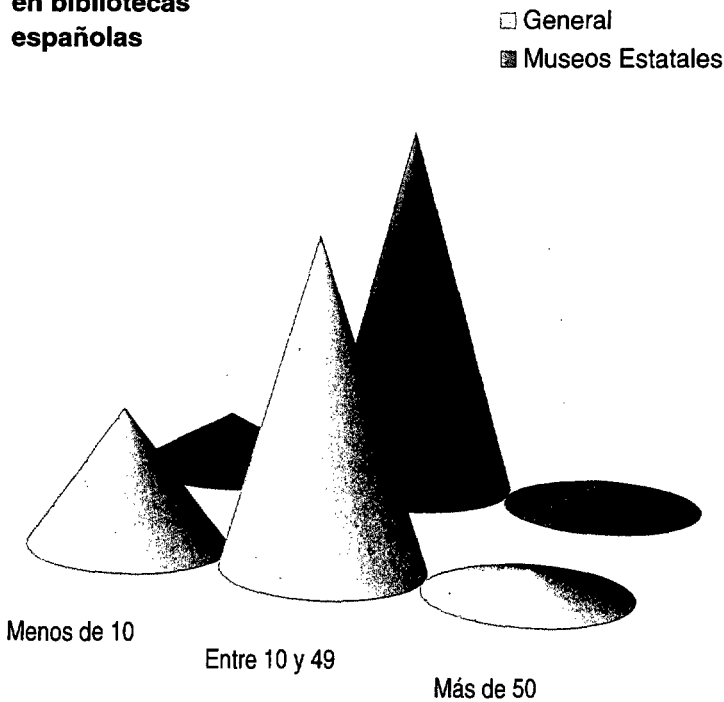


Figura 114: Metros lineales de estantería en bibliotecas de museos

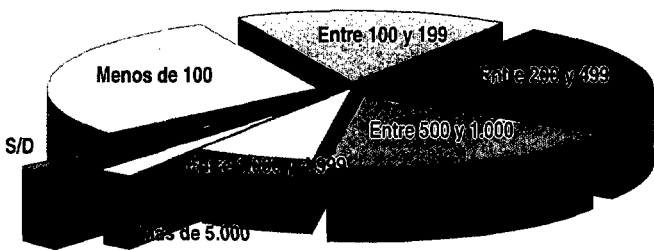
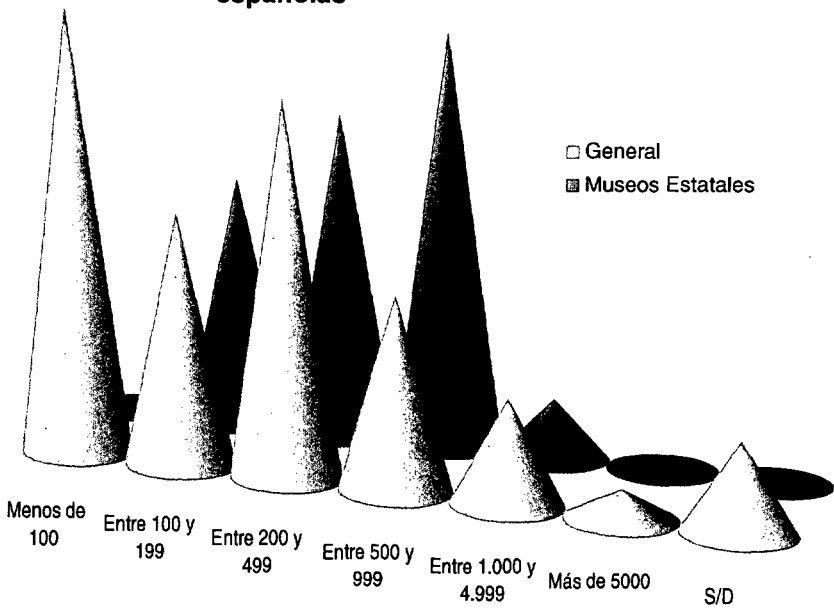


Figura 115: Metros de estantería en bibliotecas españolas



Si se analiza el presupuesto a partir de las medias invertidas en cada biblioteca, los resultados no son muy diferentes en términos globales, pero sí en cuanto al incremento proporcional de cada una: gastos de personal (Capítulo I), 5.132.561 pesetas por biblioteca, lo que supone un descenso del 6,85%; gastos corrientes (Capítulo II), 1.675.245 pesetas por institución, que corresponde al 99,39% de aumento; gastos de adquisiciones (Capítulo VI), 1.707.000 pesetas por cada una, un 33,95% más que la anterior campaña.

Presupuestos	Capítulo I	Capítulo II	Capítulo VI
Media	5.132.561	1.675.245	1.707.000
Incremento	-6,85%	99,39%	33,95%

Tabla LIX: Variaciones presupuestarias

En términos generales, cualquiera de los tres Capítulos experimenta un incremento: el que más crece es el Capítulo VI (Adquisiciones), seguido del II (Gastos corrientes, que equivale, más o menos, a mantenimiento), y del I (Personal). Sin embargo, al dividir los presupuestos globales entre el número total de bibliotecas, se puede observar que el que más ha aumentado es el capítulo II, seguido a considerable distancia por el VI, mientras que el Capítulo de Personal ha disminuido. Teniendo en cuenta que se han creado 21 nuevas bibliotecas, estos resultados indican: a) que se ha elevado el gasto medio por mantenimiento, es decir, que se invierte más en suministros; b) que se apuesta por un crecimiento constante del fondo, ya que la inversión para adquisiciones ha crecido, pero no tanto como para que permita un incremento considerable de las adquisiciones onerosas -sólo el aumento de los precios de las suscripciones ya cubre esta subida; y c), que en las nuevas bibliotecas se ha contratado a personal escasamente cualificado, o están siendo atendidas por becarios y personal eventual.

Presupuestos	Capítulo I	Capítulo II	Capítulo VI
Datos INE	5.132.561	1.675.245	1.707.000
Museos Estatales	7.070.810	3.185.053	3.174.853
Diferencia	37,76%	90,12%	85,99%

Tabla LX: Incrementos presupuestarios comparados

Mientras tanto, las bibliotecas de Museos Estatales se reparten el gasto de la siguiente forma: gastos corrientes (Capítulo II), 1.473.888 pesetas; gastos de personal (Capítulo I), 7.070.810 pesetas; gastos de adquisiciones, 3.174.853 pesetas para cada una de las bibliotecas. La tabla muestra unos datos que resultan de enorme interés: en los tres Capítulos analizados, las bibliotecas de los Museos Estatales disfrutaban de un presupuesto mucho más elevado que el del resto de bibliotecas de su clase y que oscila desde un 37,76% hasta un 90,12% más, lo que significa casi el doble. No obstante, es preciso recordar que se trata de unidades mayores que la media en cuanto a fondos, superficie y número de usuarios, por lo que cabría esperar también mayores inversiones. En general, el precio medio por servicio (incluye préstamo y reprografía,

pero no actividades culturales) es de 982 pesetas para el sector y de 2.603 pesetas para los Museos Estatales, es decir, el 110% más (sin incluir reprografía, el precio para estas últimas es de 22.394 pesetas); y el coste medio por usuario es de 44.793 pesetas en el primer bloque y de 147.993,98 pesetas en el segundo, lo que supone el 230% más.

Figura 116: Número de documentos en bibliotecas de museos

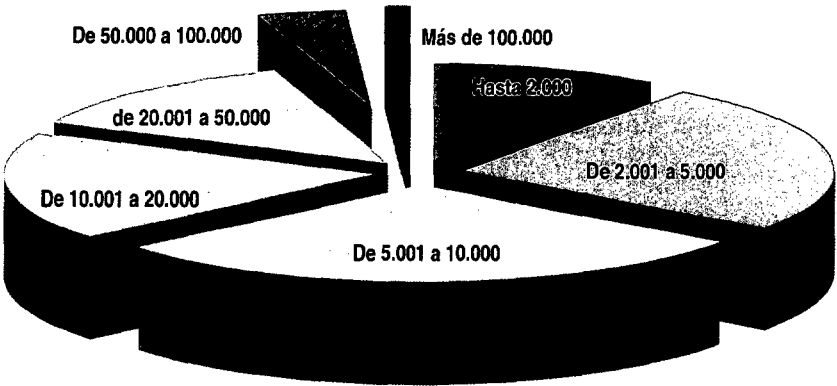


Figura 117: Número comparado de documentos en bibliotecas españolas

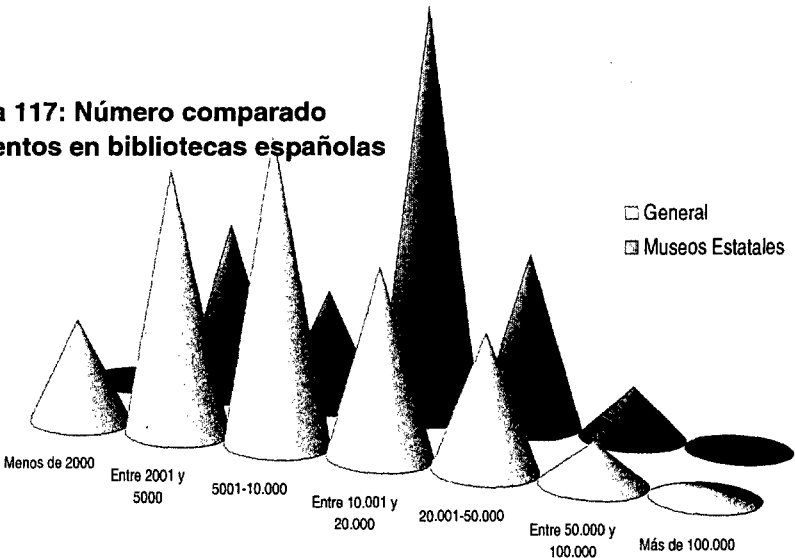
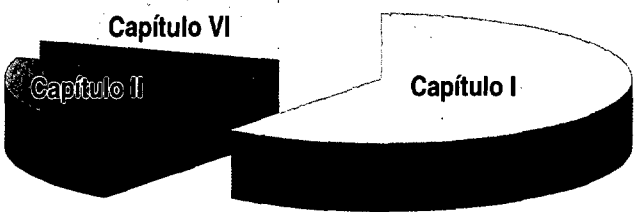


Figura 118: Distribución presupuestaria



7.5.7. Personal.

La media de personas destinadas en las bibliotecas de las estadísticas del INE se cifra en 2,75 por institución(era de 2,85 personas en 1996; ha sufrido una disminución del 0,10%), mientras que en las de Museos Estatales está en 2,86, lo que supera ligeramente la media nacional. En ambos casos, es mayor el número de personas sin titulación específicamente bibliotecaria, pero la proporción es menor en el conjunto de bibliotecas censadas por el INE (23,29%) que en el de las bibliotecas de los Museos Estatales, que casi la dobla (46%). Esta situación se ve muy clara en el precio de la hora de trabajo en ambos grupos: mientras que en las bibliotecas de los Museos Estatales se estima en 1366,56 pesetas, en las bibliotecas censadas por el INE el precio medio de la hora de trabajo es de 2.004,63 (calculado para jornadas de 35 horas semanales): un 46,69% más.

Figura 119:
Variaciones presupuestarias

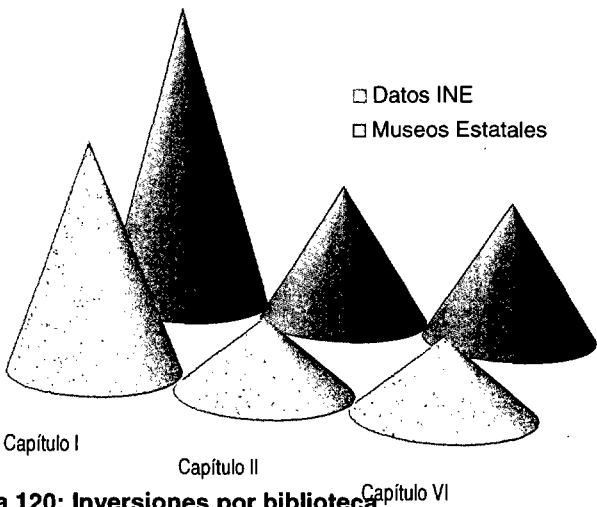
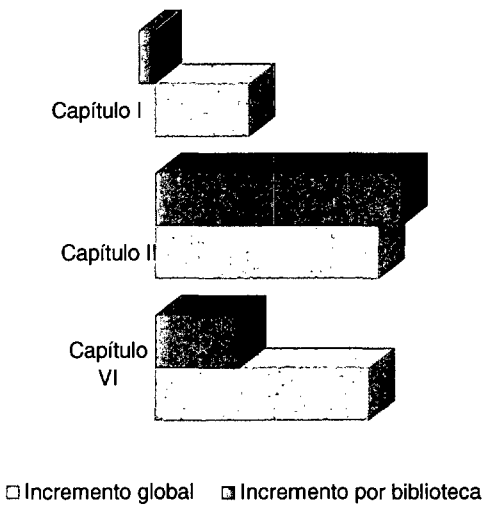


Figura 120: Inversiones por biblioteca

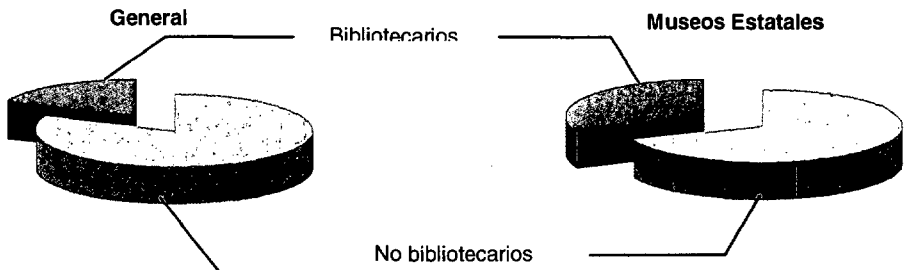


Figura 121: Tipo de personal en las bibliotecas de museos

Figura 122: Precio de la hora de trabajo

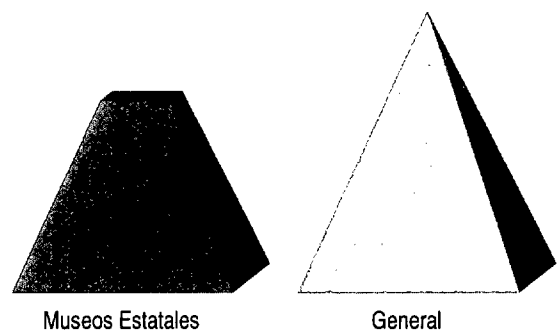


Figura 123: Nivel de automatización

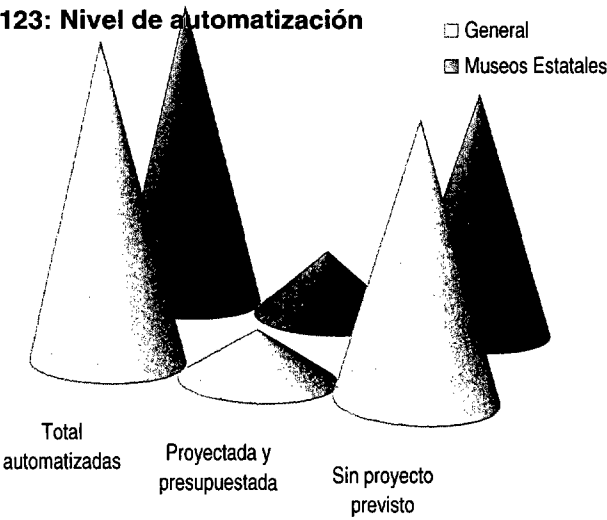
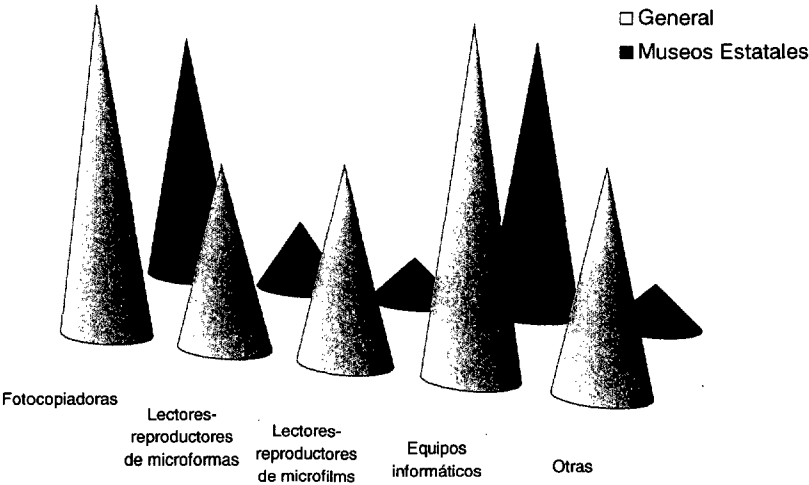


Figura 124: Equipamientos



7.5.8. Automatización y equipamientos

Unos de los aspectos más esclarecedores de la situación en que se encuentran las bibliotecas de museos es el nivel de automatización de procesos y servicios. La automatización muestra no sólo el grado de desarrollo, sino también la proyección externa que tiene -o espera tener- el centro, e incluso el interés que muestra el museo por su biblioteca.

BIBLIOTECAS	Total automatizadas	Automatización en funcionamiento						Sin automatización	
		Adquisiciones	Catalogación de monografías	Préstamo	Publicaciones periódicas	Estadísticas	Otras	Proyectada y presupuestada	Sin proyecto previsto
General	50%	17%	44%	9%	25%	13%	7%	8%	42%
Museos Estatales	50%	17%	50%	0%	11%	5%	5%	11%	39%

Tabla LXI: Grado de automatización

La tabla muestra que las bibliotecas de los Museos Estatales se encuentran al mismo nivel que la media del sector en el total de bibliotecas automatizadas, aunque hay mayor porcentaje de proyectos aprobados: el 111% frente al 8%. Los valores de uno y otro grupo son bastante similares, excepto en algunos puntos: mientras que las bibliotecas de los Museos Estatales se centran sobre todo en la catalogación de monografías, las bibliotecas del sector distribuyen los procesos automatizados en otras áreas, en las que se incluye el préstamo, que no se hace en ninguno de los Museos Estatales, las publicaciones periódicas (25% frente a 11%), o las estadísticas (13% frente al 5%), una de las áreas más afectadas por la automatización, tanto por la facilidad de control que ofrecen las tecnologías informáticas, como por la mayor cantidad de posibilidades que ofrece.

Pero, lo más sorprendente es el avance que se aprecia en la automatización de las bibliotecas del sector con respecto a la anterior campaña: el total de bibliotecas automatizadas ha aumentado en un 7% y hay un 2% más de proyectos aprobados y presupuestados. Desglosados por funciones se aprecia un crecimiento del 3% en adquisiciones, del 7% en catalogación de monografías, del 4% en publicaciones periódicas y del 5% en estadísticas, mientras que se mantienen la automatización del préstamo y otros servicios.

En cuanto a las bibliotecas de los Museos Estatales, es necesario hacer algunas precisiones sobre el particular. En primer lugar es preciso señalar que de todas las bibliotecas de que afirman estar automatizadas, sólo una de ellas utiliza un formato normalizado de intercambio (IBERMARC), lo que representa el 5,5% del total; las dos que tienen presupuestado y aprobado el proyecto de automatización han adoptado también este formato.

El resto usa bases de datos creadas para cubrir las necesidades mínimas del centro y, en general, no responden más que a las demandas más elementales de la propia biblioteca, es decir, no sirven ni siquiera al propio museo (para consultas, préstamo, control terminológico, etc.)

7.5.9. Servicios

El número global de servicios y su relación con el total de usuarios es, sin duda, el dato más fiable del funcionamiento de la biblioteca. Además, este parámetro permitirá calcular el coste medio de cada servicio, que es el verdadero indicador de la rentabilidad, ya que los servicios bibliotecarios son el producto que el centro ofrece a la sociedad.

Las tablas siguientes se han elaborado utilizando tres clases de servicios: préstamos, reprografía y actividades culturales o de extensión bibliotecaria. No se dispone de datos de ningún otro servicio (Difusión selectiva de la información, orientación bibliográfica en línea, etc.) pero, en ninguna de las bibliotecas consultadas se llevaban a cabo más actividades que las señaladas.

BIBLIOTECAS	Préstamos	Reprografía	Actividades culturales
General (media)	370	8.299	4,37
Museos Estatales (media)	2.563	2.022	0

Tabla LXII: Servicios

La tabla muestra mucha mayor actividad de las bibliotecas de los Museos Estatales que en la media del sector estudiado y, lo que es más significativo, la media de préstamos (2.563 por biblioteca frente a la media de 370 del sector) supera la de reprografía (2.022 por biblioteca frente a 8.299), al contrario de lo que suele ser habitual en el sector. Sin embargo, la ausencia de actividades culturales es total: en 1998 no se llevó a cabo ni una sola actividad de ninguna clase, la media de actos en el sector es de una media de 4,37 actos por centro, lo cual, siendo realmente escaso, al menos muestra alguna proyección exterior de las bibliotecas.

7.5.10. Equipamiento

Por último, es preciso hacer un breve examen del equipamiento con que cuentan las bibliotecas de Museos.

	Fotocopiadoras	Lectores-reproductores de microformas	Lectores-reproductores de microfilms	Equipos informáticos	Otras
General	79%	44%	47%	81%	52%
Museos Estatales	61%	17%	11%	67%	11%

Tabla LXIII: Equipamientos

Los datos comparados de los equipamientos de las bibliotecas de museos y las bibliotecas españolas en general, no dejan lugar a dudas por lo notable de la diferencia. Como puede observarse, las bibliotecas de los Museos Estatales están peor equipadas que la media del sector: 18% menos de fotocopiadoras, 27% menos de lectores de microformas, 36% menos de lectores de microfilms, 14% menos de equipos informáticos y 41% menos de otros equipamientos. Son unos datos muy reveladores, por lo que indican de abandono y falta de actualización. Además, llama la atención comprobar que hay un 67% de bibliotecas con equipamiento informático, pero sólo el 50% tiene automatizado algún servicio.

7.6. Resultados del análisis

7.6.1. Planteamientos previos

Al iniciar el análisis de las bibliotecas de los Museos Estatales, se planteaba la cuestión de su desconocimiento y la imagen general de descrédito que estas instituciones arrastran, al tiempo que la dotación de sus fondos invitaba a una reflexión más detallada. La percepción que se tiene de una institución, no por más extendida ha de ser verdadera, pero no se puede negar que la sensación que está transmitiendo es la primera idea que perciben sus clientes y será decisiva para sus posteriores relaciones: tanto, que pueden llegar a desistir de ellas.

Una vez recogidos, procesados y estudiados los datos disponibles sobre los aspectos cuantitativos de estas bibliotecas, los resultados obtenidos muestran una realidad mucho más compleja de lo que a simple vista se apreciaba. La primera y más evidente de las conclusiones es la constatación de las enormes diferencias que existen entre cada una de ellas, en dotaciones, personal, fondos, herramientas, gestión, espacio y hasta localización. Sin embargo, cuando reducimos los datos obtenidos a magnitudes relativas, la visión de las bibliotecas cambia y permite llevar a cabo análisis comparativos. Tales análisis pueden realizarse desde tres perspectivas diversas y complementarias: la primera, interna, muestra la adecuación de los recursos a las demandas de los usuarios de cada biblioteca; la segunda, de grupo, muestra las diferencias, dentro de campo estudiado, entre cada biblioteca; la tercera, externa, permite comparar este grupo de bibliotecas con otras de similares características y con el conjunto de las bibliotecas españolas.

7.6.2. Características generales del sistema de bibliotecas de los Museos Estatales

A lo largo de los capítulos anteriores se han desmenuzado los caracteres y circunstancias de cada una de las bibliotecas, se han combinado los datos y comparado entre sí y se han ido exponiendo los resultados obtenidos. En términos generales, las conclusiones se pueden clasificar dentro de los siguientes grupos:

7.6.2.1. Usuarios.

La mayoría de las bibliotecas de museos son sumamente restrictivas en la admisión de usuarios. Todas admiten como lectores al personal técnico de los museos pero, fuera de estos, son muy pocos los perfiles que se consideran clientes. Algunas bibliotecas

declaran que permiten el acceso a "investigadores"; sin embargo, no admiten estudiantes, doctores, profesores de ningún nivel de enseñanza, miembros de asociaciones profesionales, archiveros, bibliotecarios, arqueólogos, opositores, ni técnicos de otros museos, con lo que cabe preguntarse que entienden por "investigadores".

La consecuencia de una política tan restrictiva tenía que ser, lógicamente, la escasez de usuarios reales de estas bibliotecas. Sin embargo, aunque vistas por separado hay bibliotecas que realmente cuentan con un más que exiguo número de visitantes, en conjunto, la media de usuarios que reciben no es tan baja como podía parecer; o, al menos, no lo es dentro del conjunto de bibliotecas especializadas.

7.6.2.2. Presupuestos.

En cuanto a los presupuestos, es necesario puntualizar dos aspectos muy importantes para la correcta interpretación de esta cuestión. En general, las Administraciones Públicas no se muestran demasiado generosas con las instituciones culturales; y las bibliotecas son caras de mantener y poco rentables en cuanto a bienes materiales. Además, las bibliotecas especializadas exigen unas inversiones necesariamente onerosas y, si son de Humanidades, los beneficios no se perciben a corto plazo. Una vez hechas estas precisiones, es necesario reconocer que, dentro de este contexto, la Administración, aún no siendo excesivamente generosa, no es tan tacaña con las bibliotecas de museos como podría parecer al principio. No obstante, donde parece mostrarse más desprendida es en los gastos de mantenimiento, que están por encima de la media de las demás bibliotecas de museos, de las bibliotecas especializadas y, por supuesto, del conjunto de las bibliotecas españolas. Por el contrario, descuida aspectos tan importantes como el del personal que, si bien está por encima de la media nacional, está por debajo de las bibliotecas especializadas. Esta circunstancia aún es más patente en lo referente a adquisiciones, donde vuelve a darse una media por encima de la general -y muy por encima de las demás bibliotecas de museos españolas- pero por debajo de otras bibliotecas similares.

No obstante, cuando se analizan las aplicaciones reales de los presupuestos invertidos en las bibliotecas de los Museos Estatales, las proporciones que ofrecen invitan a la reflexión. La hora de trabajo está mejor pagada aquí que en otras bibliotecas; el coste por servicio es la mitad que la media de las bibliotecas españolas y la cuarta parte que en las especializadas; sin embargo, el coste medio por usuario se dispara hasta el doble que en otras bibliotecas de museos, 6 veces más que en bibliotecas especializadas y 36 veces la media de lo que cuesta un usuario por término medio en las bibliotecas españolas.

7.6.2.3. Personal.

La media de personas que trabajan en estas bibliotecas es baja; aunque está ligeramente por encima del conjunto de las bibliotecas de museos en general, según los datos del INE, se encuentran por debajo de las bibliotecas especializadas y de la media de todas las bibliotecas del Estado. Pero, tal vez el mayor problema no sea el de la escasez, sino el del mal reparto. De hecho, muy pocos centros cuentan con personal adecuado para cada tipo de funciones lo que redundará tanto en la calidad del servicio como en el coste de la hora de trabajo. En general, da la impresión de que las plantillas de estas bibliotecas se han cubierto más por azar que por una planificación de las necesidades.

7.6.2.4. Disponibilidad.

Uno de los puntos más débiles de las bibliotecas de museos es, sin duda, el de los servicios que ofrecen. Sólo dos de ellas tienen préstamo domiciliario; más de una tercera parte no ofrece tampoco préstamo interbibliotecario o, cuando lo hace, es de forma esporádica. Sólo algunas tienen orientación bibliográfica, alertas, o difusión selectiva de la información, ni siquiera entre el personal técnico del museo. Ninguna lleva a cabo actividades divulgativas de clase alguna. Tan sólo la consulta en sala -en todas ellas- y la reprografía -en el 80% aproximadamente- son servicios garantizados. Tampoco elaboran productos propios; sólo dos bibliotecas disponen de folletos informativos, sólo una tiene Guía y sólo tres admiten desideratas y hacen informes de recuentos; sólo una ofrece Boletín de Sumarios y Novedades y organiza actos de difusión cultural. Ninguna hace expurgos.

No son tan escasas, por el contrario las horas de apertura. Sin embargo, cabe preguntarse si el horario es el más adecuado para el tipo de servicio que prestan: esta cuestión, de hecho, pone a la biblioteca en la encrucijada de decidir dar prioridad a los clientes internos -mejor servicio técnico pero menor difusión- o externos -mayor número de usuarios pero menos comunicación con el museo.

7.6.2.5. Fondos.

Uno de los aspectos en los que todo el mundo parece estar de acuerdo en valorar positivamente son los fondos de las bibliotecas de museos. Los datos muestran que, en efecto, esta valoración no está errada, al menos en lo que se refiere a cantidad. El número de monografías está por encima, no sólo de la media de las bibliotecas especializadas, sino también de las públicas, de acuerdo con los datos recogidos por el INE. También disfrutan de buenas colecciones de publicaciones periódicas, pero la tasa de revistas vivas es inferior a la de otras bibliotecas especializadas; este fenómeno demuestra que el interés

por la investigación que declaran tener no siempre se corresponde con la adecuación de sus fondos. Es cierto que en la mayoría de los casos se trata de bibliotecas de humanidades, pero la actualización de las publicaciones periódicas no deja de ser por ello uno de los más importantes instrumentos para la investigación. Este fenómeno llama la atención especialmente porque la cuota de renovación del fondo no es demasiado baja; sin embargo, parece inclinarse más hacia la adquisición de monografías. El precio medio del documento es más alto que la media de las demás bibliotecas de museos, pero más bajo que en el conjunto de las bibliotecas especializadas, más volcadas a la adquisición de publicaciones periódicas; tal cosa parece indicar que se prefiere comprar libros y que estos, además, tienen un elevado precio.

7.6.2.6. Instalaciones.

La mayoría de las bibliotecas de los Museos Estatales se consideran de tamaño pequeño: el 33% tiene menos de 100 m². Sin embargo, es preciso tener en cuenta que, según los datos del Instituto Nacional de estadística (INE) las de este tamaño componen el 44,5% (casi la mitad) de todas las bibliotecas españolas y el 49% de las especializadas. En general, aunque de pequeño tamaño, son ligeramente superiores en superficie útil. No se puede decir que los museos sean muy generosos con sus bibliotecas en cuanto a espacio; es cierto que la escasez de espacio suele ser el mayor problema de los museos actuales, pero también lo es que tal actitud refleja el escaso interés que las bibliotecas tienen como espacio público para sus instituciones-patrón. Tampoco son tan pequeñas en cuanto al número de plazas disponibles, aunque en algunos casos -contados- estas plazas estén en unas condiciones de estrechez nada recomendables.

7.6.2.7. Equipamientos.

Uno de los aspectos más negativos en las bibliotecas de museos es la escasez del equipamiento. Salvo la fotocopidora en blanco y negro de que disponen la práctica totalidad, no cuentan en general con grandes equipos de trabajo. Esta deficiencia es especialmente grave cuando se trata de bibliotecas que aspiran a funcionar como centros de investigación, pero que, en realidad, no ofrecen ningún tipo de facilidad para ese tipo de trabajo: casi no hay ordenadores, equipos fotográficos, lectores de CD-ROM, conexiones a redes, lectores-reproductores de microfichas, ni casi ninguna otra cosa más. En muchas de ellas aún perviven las viejas máquinas de escribir como los instrumentos más modernos.

7.6.2.8. Automatización.

La escasez y antigüedad del equipamiento tiene su consecuencia más inmediata en la poca o nula automatización de estas bibliotecas. Aunque más de la mitad dice tener automatizado sus fondos, en la mayoría de los casos se trata de pequeñas bases de datos creadas "*ad hoc*" y que no responden a las necesidades de los usuarios, no ya a retos más serios como trabajo en red o creación de catálogos colectivos. Sólo tres bibliotecas trabajan con formato normalizado de intercambio; sólo una ofrece acceso a OPAC; es decir, cuando existe algún tipo de automatización, esta no cumple más funciones que la de facilitar la catalogación al personal de la biblioteca pero, ni puede intercambiar registros ni ofrecer búsquedas en línea a sus lectores.

Sólo una biblioteca trabaja en red y tiene programas de colaboración con otras bibliotecas; sólo una dispone de página web y permite a sus usuarios acceder a Internet.

7.6.2.9. Gestión.

Otro de los puntos débiles de estas bibliotecas se encuentra en la gestión. Aunque bastantes de ellas disponen de personal cualificado, prácticamente ninguna dispone de instrumentos de gestión, lo que quiere decir que no se planifica, no se evalúa, no se controla y no se corrigen los errores y desviaciones. Si la provisión de personal parecía haberse hecho al azar, la gestión es simplemente inexistente. De hecho, queda patente en el proceso de recogida de datos, más que en los datos mismos: muchos de los centros estudiados se vieron enfrentados por primera vez a la necesidad de contar sus fondos, sus usuarios o incluso las plazas de lectura de que disponían. Algunas no disponen de ningún instrumento de gestión; la mayoría no cuenta más que con el inventario y la memoria anual pero ésta casi siempre se reduce a uno o dos párrafos que se incluyen rutinariamente en la memoria global del museo. No hay hojas de tiempo, no se llevan estadísticas, se desconoce el movimiento de los fondos y nunca se han llevado a cabo estudios de usuarios. Es más, no existe la menor planificación ni se han definido misiones, metas y objetivos, con lo que la mayor parte de las veces, la biblioteca funciona por simple inercia, pero no responde a ningún plan estratégico. Como era de esperar, los mejores resultados en cuanto a rentabilidad de recursos se han obtenido en aquellas bibliotecas que cuentan con una gestión más sistemática y documentada.

En resumen, las bibliotecas de museos, aunque no cuentan con unos medios excesivamente buenos -de hecho, arrastran serias deficiencias en equipamiento-, no se encuentran, en cuanto a recursos, demasiado alejadas de la media de las bibliotecas españolas, ni tampoco del grupo de bibliotecas especializadas. No obstante, es necesario mejorar las

inversiones en fondos y equipamientos, sobre todo en los relativos a la automatización, sector en el que se encuentran en franco retraso. También es conveniente mejorar las plantillas, no sólo aumentándolas sino distribuyendo los recursos humanos de manera más adecuada a las necesidades de cada centro.

Pero, sin duda, la mejora en la rentabilidad de los recursos en las bibliotecas de museos depende de una mejor gestión en cada una de ellas. Parece evidente manifestar que mejor gestión produce mejores resultados, pero un repaso de las necesidades y carencias de estas bibliotecas muestran esta cuestión de forma meridiana: es preciso hacer una revisión de los horarios, que tal vez no sean los más indicados, abrirse más a la público y admitir nuevos perfiles de usuario, iniciar nuevos servicios -como el préstamo domiciliario- y mejorar los actuales, iniciar actividades de expansión y proyección externa y elaborar productos propios. Tampoco parece que las bibliotecas sepan aprovechar muy bien las oportunidades especialmente interesantes de proyección externa que les ofrecen los museos: exposiciones, actividades culturales, participación de las asociaciones de Amigos del Museo, voluntarios, etc. Pero nada de ello puede llevarse a cabo si no está dirigido y gestionado de forma sistemática. Es decir, hace falta poner en marcha procesos de gestión y comenzar a elaborar los instrumentos que lo permitan. Esta parece ser la clave de la mejora en la rentabilidad de cualquier empresa; una biblioteca no tiene ninguna razón para responder de manera diferente.

8. FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS

Este capítulo lleva a cabo un análisis DAFO de las bibliotecas de los Museos Estatales, utilizando los resultados obtenidos de los análisis del entorno y el sistema

8.1. El análisis DAFO.

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), también llamado *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) es el paso previo a cualquier tipo de actividad estratégica en una empresa o institución y permite establecer sus dimensiones reales y las posibilidades de desarrollo que admite el entorno. El objetivo de este análisis es el de evaluar las capacidades reales de una empresa o institución para crear y mantener aspectos competitivos en el mercado, especialmente frente a empresas e instituciones de similares características. Las ventajas competitivas consisten en la explotación racional de los propios recursos (capacidad interna) que permitan ocupar una posición favorable. En las instituciones sin ánimo de lucro, la competencia debe orientarse en dos sentidos complementarios: a) evitar duplicidades, o lo que es lo mismo, a delimitar los aspectos que no están adecuadamente atendidos, evitando las lagunas, y b) mejorar la calidad de los productos y servicios ofertados.

El análisis DAFO se realiza a partir del examen de los perfiles estratégicos del macro y microentorno (oportunidades y amenazas) y de la evaluación de la institución (puntos fuertes y puntos débiles). La visión que ofrece este análisis corresponde a un momento determinado: es, por tanto, estática y no permanente. Se apoya en apreciaciones objetivas, y tiene en cuenta tanto los intereses de la institución como de los factores que la rodean (humanos, económicos, políticos, etc.).

8.2. Elementos del análisis

Como queda dicho, en el análisis DAFO se diagnostican cuatro tipos de factores diferentes. Dos de ellos son externos, y vienen dados por el entorno: las oportunidades y las amenazas. Otros dos son internos y están implícitos en los caracteres del propio sistema: los puntos fuertes y los puntos débiles. Dos de estos factores son positivos para el sistema (puntos fuertes y oportunidades), mientras que otros dos son negativos (puntos débiles y amenazas). Ninguno de los cuatro factores es independiente de los otros, sino que actúa sobre los demás y tiende a modificarlo.

El análisis DAFO		
	Factores positivos	Factores negativos
Factores internos	Puntos fuertes	Puntos débiles
Factores externos	Oportunidades	Amenazas

Tabla LXIV: El análisis DAFO

Los puntos fuertes de una institución se encuentran en su propia situación dentro del sector en que se encuadra, en las funciones que cumple y en las posibles ventajas sobre la competencia.

Los puntos débiles se encuentran localizados en aquellos aspectos donde la institución falla; a veces estas debilidades son más evidentes para elementos externos (clientes, proveedores, etc.) que para la propia institución. También deben considerarse puntos débiles aquellos que, aún cumpliendo satisfactoriamente sus funciones, son susceptibles de mejora.

Las oportunidades se encuentran en las demandas reales o potenciales que no son satisfechas en la situación actual: es lo que se conoce como "nichos de mercado". Estos "nichos" o espacios vacíos son cambiantes ya que pueden ser cubiertos por otro proveedor (competencia) o porque la demanda varía por cambios tecnológicos, políticos, económicos, sociales...

Las amenazas se originan en las tendencias que pueden hacer peligrar la consecución de los objetivos propuestos. Tales tendencias proceden en su mayor parte de la competencia, pero no son desdeñables las amenazas originadas por otros factores (políticos, económicos, tecnológicos, etc.)

Abascal Rojas (2000) y Cutropía Fernández(2001), definen a los factores sobre los que se basa el análisis DAFO de la siguiente forma:

Fortalezas. Son aquellos factores de carácter interno que favorecen el desarrollo del sistema y pueden representar capacidad de liderazgo.

Debilidades. Son aquellos estrangulamientos u obstáculos que impiden el desarrollo de los puntos fuertes, y tienden a destruir el sistema, ya que generan nuevas debilidades. Son auténticas barreras para alcanzar los objetivos del sistema.

Oportunidades. Son las posibilidades del entorno que el sistema es capaz de aprovechar en su propio beneficio y que pueden ayudar a generar nuevas ventajas y, lo que es más importante, a alcanzar los objetivos propuestos.

Amenazas. Son condiciones propias del entorno que pueden ser reales o potenciales pero que, en el caso de que se den pueden impedir al sistema alcanzar sus objetivos y, en consecuencia, lo abocarían a su desaparición.

Cualquiera de los cuatro factores puede evolucionar y, es más, el sistema puede ejercer acciones encaminadas a modificarlos. En contra de lo que pudiera pensarse, no tiene por que resultar más fácil modificar los caracteres internos que los externos, ya que la intervención

sobre aspectos inherentes al propio sistema suele tener consecuencias muy complejas y está lastrada por la subjetividad.

Los resultados obtenidos por el análisis DAFO sirven para emprender acciones estratégicas ofensivas (marcadas por las oportunidades), defensivas (definidas por las amenazas), de supervivencia (sobre los puntos débiles) o de refuerzo (sobre los puntos fuertes). Estas acciones o estrategias se clasifican según el siguiente esquema:

Matriz DAFO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS FUERTES	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
PUNTOS DÉBILES	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

Tabla LXV: Puntos fuertes y puntos débiles

Las estrategias de supervivencia son aquellas actividades con las cuales la institución trata de superar las debilidades que padece y que le impiden hacer frente a las amenazas externas; son, por este motivo, las primeras estrategias que deben aplicarse. Una vez reforzados los puntos débiles, se aplicarán las estrategias de reorientación, con el fin de aprovechar lo mejor posible las oportunidades que le brinda el entorno; con frecuencia, las estrategias de reorientación están relacionadas con la formación y actualización del personal.

Las estrategias defensivas son aquellas con las que la institución se protege contra los elementos externos que amenazan su supervivencia y crecimiento, utilizando para ello todos aquellos elementos en los que se sabe fuerte; para que estas estrategias tengan éxito, es preciso contar con que los puntos débiles han sido convenientemente reforzados. Finalmente, las estrategias ofensivas ocupan el último escalón de las etapas de desarrollo de una empresa y se encaminan a crecer en el mercado y reforzar su posición de fuerza.

La combinación de estos cuatro factores fundamenta el plan estratégico y permite definir los objetivos y establecer las actividades encaminadas a alcanzarlos.

8.3. El análisis DAFO de las Bibliotecas de los Museos Estatales.

Una vez analizado el sistema con sus subsistemas, y sus entornos próximo (microentorno) y remoto (macroentorno), estaremos en condiciones de llevar a cabo el análisis

DAFO que, a fin de cuentas, no es más que la breve relación de su situación actual, basada en los puntos que han sido previamente desarrollado y analizado en los capítulos precedentes.

El gráfico que se presenta más abajo recoge de forma esquemática los resultados del análisis DAFO de las bibliotecas de los Museos Estatales, clasificados según sean fortaleza y debilidades (resultados de sus condiciones internas), y las amenazas y oportunidades a las que se enfrentan, estas a su vez originadas por las condiciones del microentorno o el macroentorno.

Aunque organizados en seis bloques, ninguno de los elementos es absolutamente independiente, sino que se relacionan entre sí, condicionándose. En algunos casos es difícil identificar un elemento con un sector preciso del entorno, y sería más exacto, tal vez, situarlo a caballo entre dos bloques: es el caso, por ejemplo, de la Administración Pública, que podría considerarse al mismo tiempo factor del macroentorno y del microentorno, y que, por diversas circunstancias es, a la vez, una amenaza (por la rigidez de sus procesos y su estructura) y una oportunidad (por la protección, el prestigio y la seguridad que ofrece a las bibliotecas de los Museos Estatales). También es preciso señalar que existen algunos factores que, aunque no son positivos en la situación actual (por ejemplo, el mecenazgo y patrocinio), sí que ofrecen grandes expectativas, no tanto relacionadas con las condiciones externas, sino más bien con la propia evolución de las bibliotecas.

Otra cuestión de singular importancia es la valoración diferente que se hace de diferentes aspectos de un mismo factor. Así, por ejemplo, se valora positivamente la cualificación profesional de algunos miembros de la plantilla, mientras que se considera negativa la distribución del personal o la formación inadecuada de otros.

De un simple golpe de vista se desprende la característica más relevante del análisis: las bibliotecas de los Museos Estatales cuentan con escasos puntos fuertes, pero disponen de numerosas oportunidades. De esta situación se desprende, como consecuencia inmediata, que son especialmente importantes las estrategias de supervivencia y reorientación.

Bibliotecas de Museos Estatales: análisis DAFO		
	Puntos fuertes	Puntos débiles
Sistema	Fondos bibliográficos Bienes de equipo Plantillas con personal cualificado Normalización documental Desarrollo tecnológico Capacidad de acogida de usuario Inversiones Protección administrativa	Escasez de espacio disponible Equipamiento mobiliario Situación de la automatización de los fondos Presencia en Internet Servicios ofrecidos Política de usuarios Distribución de perfiles del personal Gestión deficiente Escasez de servicios ofertados Elevados costes por usuarios Baja tasa de ocupación Rigidez administrativa
	Oportunidades	Amenazas
Macroentorno	Condiciones medioambientales Instalaciones y localización Factores económicos (excepto comercio exterior) Índice de desarrollo humano Educación, equipamiento y consumo cultural Internet y otras tecnologías Factores legales y políticos	Escasa proyección externa Limitaciones del comercio exterior Densidad y composición de la población Evolución demográfica Hábitos de consumo cultural Distribución del gasto por consumo Inversiones en I+D, comunicaciones y equipamiento informático
Microentorno	Integración en la Administración Pública (excepto gestión de recursos humanos y estructura orgánica) Características e imagen general de los museos Incremento de la demanda Situación de la competencia (excepto Universidades y recursos de Internet) Proveedores Patrocinadores y mecenas Relaciones institucionales Sindicatos (características generales)	Gestión de recursos humanos en la Administración Pública y estructura orgánica Situación de los Museos Estatales Actitud negativa de los Museos Competencia de las Universidades y recursos en Internet Patrocinio y mecenazgo en España Sindicatos (características específicas)

Tabla LXVI: Esquema del análisis DAFO en las bibliotecas de los Museos Estatales

Examinados los resultados con mayor detalle, los factores característicos de la situación actual en las bibliotecas de los Museos Estatales son los siguientes:

8.3.1. Puntos fuertes

Fondos bibliográficos. Sin duda alguna, la más destacada de las características de las bibliotecas de los Museos Estatales es la riqueza, tanto en cantidad como en calidad, y la especialización de sus fondos. Sus repertorios componen un conjunto muy completo, no sólo por cantidad y calidad, sino porque la continuidad de las adquisiciones ha permitido mantener unas colecciones coherentes y completas, aspecto de especial valor cuando se trata, como es el caso, de obras de Humanidades. El crecimiento anual es aceptable, el índice de actualización, bueno. Para reunir colecciones similares serían necesarias fuertes inversiones económicas y, aún así, el éxito no estaría garantizado.

Bienes de equipo (excepto algunos equipamientos mobiliario). Otro aspecto favorable a las bibliotecas de los Museos Estatales es su equipamiento en bienes inventariables, más que suficientes, aunque un poco anticuados. La existencia de bienes equipos hacen posible orientar las inversiones hacia otras necesidades más urgentes, y proporciona una cierta autonomía económica. La adquisición de material nuevo supone un desembolso elevado que consume demasiados recursos. No obstante, algunos equipamientos de muebles son mejorables, ya que su antigüedad los hace poco funcionales.

Plantillas con personal cualificado. El personal que atiende a las bibliotecas de los Museos Estatales tiene un perfil profesional altamente cualificado, cualquiera que sea el puesto que desempeñen. La mayoría de los profesionales se incorporaron a los puestos que ocupan con una sólida formación, pero, lo que es más importante, la permanencia en sus puestos les proporciona una experiencia muy apreciable, base fundamental para emprender cualquier mejora en la gestión de recursos humanos.

Normalización del tratamiento documental. Otro de los puntos fuertes -el que se encuentra en la normalización de los procesos documentales- podría parecer una obviedad dentro del mundo bibliotecario, pero adquiere un especial relevancia en el ámbito de los museos, tan faltos de sistemas de normalización. Por este motivo, la normalización no sólo favorece a las bibliotecas dentro de su campo por los motivos tradicionalmente conocidos -posibilidades de intercambio, flujo de información, superación de barreras lingüísticas, etc.-, sino porque los procesos normalizados son guías para el tratamiento de la información museográfica. Aunque para las mayorías de las bibliotecas la normalización documental se contempla como una cuestión rutinaria -hasta tal punto forman parte de su funcionamiento-, la comparación con los museos -entidades que están muy lejos de disponer de una mínima normalización- hace valorar

extraordinariamente la existencia de normas para el proceso técnico, que garantiza, no sólo el intercambio de información y la eliminación de barreras, sino la posibilidad de trabajar conjuntamente sin dificultades.

Desarrollo tecnológico. No menos importante es el uso que las bibliotecas hacen de las nuevas tecnologías de la información, desarrollo que han hecho posible, precisamente, las técnicas de normalización. El empleo de las tecnologías de la comunicación están muchísimo más desarrolladas en las bibliotecas que en los museos, hasta el punto de que las primeras consideran la automatización como un proceso lógico y general, al que todas han llegado en breve plazo, sea cual sea su situación y dimensiones, y han sabido incorporar con rapidez y eficiencias los últimos adelantos (digitalización, Internet, tratamiento de imágenes, etc.) al quehacer cotidiano, mientras que tales instrumentos no dejan de ser, cuando mucho, campos experimentales en la mayoría de los museos.

Capacidad de acogida de usuarios. Todas las bibliotecas de los Museos Estatales pueden multiplicar sin mayores esfuerzos el número de usuarios que acogen. Es cierto que la capacidad relativa de acogida parte de un factor negativo (la escasez de usuarios), pero no es menos cierto que cuentan con capacidad para llevarlo a cabo, prácticamente sin necesidad de grandes inversiones. En cuanto a las horas de apertura, aunque algunas bibliotecas de museos tienen horarios muy restringidos (incluso algunas sólo atienden por cita previa), en general se puede decir que los horarios son amplios, al menos, comparados los de otras bibliotecas especializadas.

Inversiones. Las inversiones que se destinan a las bibliotecas de los Museos Estatales son altas si se tiene en cuenta dos consideraciones: que una gran parte de ellas se incluyen en las inversiones generales de cada museo (mantenimiento), y que se toma como referencia las inversiones medias en bibliotecas en España.

Protección administrativa. La pertenencia a la Administración Pública tiene indudables ventajas para las bibliotecas de los Museos Estatales: están más protegidas, cuentan con recursos seguros, disponen de buenos canales de comunicación y tienen acceso a programas y proyectos internacionales.

8.3.2. Puntos débiles

Escasez de espacio disponible. Todas las bibliotecas analizadas, sin excepción, presentan graves problemas de espacio y, sin duda alguna, este es uno de los asuntos de más difícil solución. No es este un mal que aqueje sólo a las bibliotecas de los museos, ya que es el problema común prácticamente a cualquier biblioteca. Las bibliotecas tienen un índice de crecimiento muy alto, y, en el caso que nos ocupa, sus necesidades de espacio chocan con la situación de los museos, generalmente instalados en edificios antiguos y siempre en zonas céntricas donde el suelo es muy caro y el crecimiento, prácticamente imposible.

Equipamiento. A pesar de que las inversiones dedicadas a las bibliotecas de los museos son elevadas, el equipamiento con que cuentan es pobre, escaso y, en muchos casos, se encuentra en mal estado. En general, es insuficiente para prestar adecuadamente los servicios que cabría esperar de una biblioteca de investigación.

Situación de la automatización de los fondos. La mayoría de las bibliotecas de los Museos Estatales no tienen automatizados sus fondos, o los tienen en sistemas no normalizados. Esta situación dificulta su tratamiento, su accesibilidad y su gestión y hace prácticamente imposible la cooperación interbibliotecaria. El alto coste de los equipos necesarios y, lo que es más importante, la necesidad de personal especializado con el que sólo se cuenta en algunos casos, hacen aún más difícil la solución de este problema, por otra parte vital para el desarrollo de las bibliotecas.

Presencia en Internet. Salvo una de las bibliotecas analizadas, la presencia en Internet es prácticamente nula. Esta cuestión está íntimamente relacionada con la anterior, porque sin los catálogos automatizados, las páginas bibliotecarias en Internet se reducen, como mucho, a meros folletos informativos acerca de horarios y servicios.

Servicios ofrecidos. Las bibliotecas de los Museos Estatales ofrecen muy escasos servicios, la mayoría de ellos limitados al personal del propio museo. Este problema está directamente relacionado con otros: escasez de personal, pobreza de medios, falta de automatización, etc.

Política de usuarios. Generalmente, la política usuarios ha sido definida por cada museo, y no por la biblioteca. Esta circunstancia ha provocado que las normas de acceso para usuarios externos sean extremadamente restrictivas -cabría decir que francamente

disuasorias-, lo que ha llevado a que estas bibliotecas reciban muy escasas visitas. En realidad, es una consecuencia directa del concepto patrimonial que de las bibliotecas se tiene en los museos, donde se las considera un bien de uso exclusivamente interno, más que un servicio.

Distribución de perfiles del personal. El personal que se ocupa de las bibliotecas estudiadas no sólo es escaso, sino que la distribución de sus perfiles no responde a las necesidades reales. El reducido tamaño de algunas bibliotecas desaconseja la contratación de personal, pero sin equipos especializados y con una sólida formación bibliotecaria es imposible responder a las demandas de los usuarios.

Gestión deficiente. La gestión de la mayoría de las bibliotecas es muy deficiente, cuando no inexistente: se funciona con absoluta improvisación, sin ningún tipo de planificación ni de control y, por ello, es imposible establecer resortes correctivos ni sistemas de mejora. La mala gestión -por no decir la absoluta ausencia de ella- permite que se pierdan o se dilapiden muchos recursos de todo tipo y, desde luego, es la más seria barrera a la expansión del organismo.

Escasez de servicios ofertados. La mayoría de las bibliotecas de los Museos Estatales ofrecen muy pocos servicios a los usuarios, lo que las hace escasamente interesantes. De hecho, las múltiples dificultades que se ponen al acceso de lectores, unidas a las escasas posibilidades de uso de los documentos constituyen una auténtica barrera entre estos y los clientes, lo que desvía a estos hacia otras bibliotecas, tal vez peor dotadas, pero mucho más accesibles.

Costes. Los costes de los servicios prestados, así como el coste medio por usuario, son extremadamente altos, como cabe esperar de instituciones que reciben elevadas inversiones y reciben muy escasos usuarios. Sin duda alguna, el punto más débil de las bibliotecas de los Museos Estatales es su elevado coste de mantenimiento. Aunque es necesario tomar el dato en el valor exacto que tiene -los museos por sí mismos son ya instituciones muy caras de mantener- no por ello dejan de ser unas cantidades exorbitantes y la razón de tal cosa está más en la escasez de usuarios que en las cantidades totales invertidas.

Baja tasa de ocupación. Ni las inversiones en bienes de equipo, ni las adquisiciones, ni los recursos humanos están justificados para atender a tan escaso número de usuarios.

Actualmente, las bibliotecas de los museos reciben a un número escandalosamente bajo de usuarios, de tal forma que es evidente que no son visitadas asiduamente ni siquiera por las plantillas de los propios museos.

Rigidez administrativa. Los inconvenientes de pertenecer a la Administración Pública estriban en la rigidez que impone a muchos procesos, y la excesiva burocratización de funcionamiento. Estas condiciones esclerotizan las instituciones y actúan en contra de la incentivación del personal.

8.3.3. Oportunidades

Condiciones medioambientales. Las bibliotecas cuentan con buenas condiciones geofísicas y medioambientales, que le aseguran un acceso fácil, garantías de seguridad frente a siniestros y catástrofes y no obligan a establecer medidas especiales de acondicionamiento o protección.

Instalaciones y localización. Las instalaciones que ocupan las bibliotecas de los Museos Estatales son buenas, aun cuando sean necesarias ciertas reformas y obras de acondicionamiento, especialmente para su modernización y para permitir el acceso a discapacitados. También son favorables las localizaciones, en lugares céntricos de las ciudades y bien conectadas por transporte público.

Factores económicos (excepto comercio exterior). Todos los Museos Estatales están en una región económicamente sólida. A pesar de las amenazas de recesiones económicas, y de las fluctuaciones y crisis que se puedan sufrir, es indudable que las condiciones económicas son buenas y hay condiciones suficientes para esperar un crecimiento paulatino, aunque no esté asegurado que este sea constante, o que no se sufran frenazos y hasta retrocesos coyunturales. Nos referimos, claro está, a la situación del país, perfectamente capacitado para asumir determinados gastos en materia de cultura, aunque estos no alcancen los de otros países de su entorno. El mercado laboral, la productividad y el poder adquisitivo están en expansión, a pesar de algunos retrocesos.

Índice de desarrollo humano. Las condiciones de vida de los habitantes de las zonas en las que se encuentran los Museos Estatales es una de las variables más positivas con se cuentan: esperanza de vida muy alta, índices de mortalidad infantil muy bajos, renta *per cápita* en crecimiento, en resumen, buenas condiciones de calidad de vida.

Educación, equipamiento y consumo cultural. Aunque comparados con otros países de su entorno todavía presenten niveles relativamente bajos, las variables relacionadas con el equipamiento y consumo cultural y, sobre todo, la educación, son buenas, y cabe esperar incrementos. La práctica totalidad de la población está alfabetizada, la mayoría de los jóvenes terminan los estudios secundarios (bachillerato, ESO, Formación Profesional, etc.), y el acceso a los estudios superiores es cada vez mayor. Aunque se dedica una pequeña parte del gasto a los bienes culturales, el equipamiento es aceptable y sigue creciendo. España es una potencia editorial y el consumo de prensa, discos y otros bienes culturales está en aumento y es razonable esperar que así continúe de acuerdo con la extensión de la educación entre los jóvenes.

Internet y otras tecnologías. El uso de Internet y de las tecnologías de información está en alza dentro de la zona de estudio, especialmente por parte de los jóvenes y de los sectores de la población con mejor formación cultural y profesional. Aunque también por debajo de otros países del entorno, es un fenómeno en expansión y va paralelo a la extensión educativa.

Factores legales y políticos. Los factores legales y políticos del entorno de las bibliotecas estudiadas garantizan un medio estable, y permiten garantizar su funcionamiento.

Integración en la Administración Pública (excepto gestión de recursos humanos y estructura orgánica). La pertenencia a la Administración Pública garantiza el funcionamiento de los museos y asegura la provisión de fondos y personal, aún aceptando todas las limitaciones que impone. La Administración Pública, además, ofrece la protección del sistema oficial y el prestigio formal en cuanto a proyección y cumplimiento de compromisos. Es una buena base para el desarrollo.

Características e imagen general de los museos. Uno de los factores más positivos está en la buena imagen de los museos y en la creciente demanda de servicios que la sociedad les plantea. A pesar de los múltiples problemas que padecen los museos, estos tienen una imagen positiva ante el público, para quienes siguen siendo -y lo serán cada vez más- enormemente atractivos. La imagen del museo y la capacidad de atraer visitantes es una valiosa oportunidad para el desarrollo de sus bibliotecas, capaces de ofrecer servicios nuevos y complementarios y favorecer el grado de satisfacción de los visitantes de museos, al tiempo que permiten captar usuarios de las propias bibliotecas



(visitantes que acuden expresamente para utilizar los fondos y servicios bibliotecarios de que disponen los museos). En estas condiciones, son una excelente plataforma de proyección para sus bibliotecas, las cuales se encuentran directamente comprometidas en la satisfacción de tales demandas.

Incremento de la demanda. Uno de los factores más importantes -de hecho, es un factor decisivo-, es el de la situación de los clientes, reales o potenciales. Así como el número de los clientes reales de las bibliotecas de los Museos Estatales es muy escaso, las expectativas que cabe mantener en cuanto a posibles clientes, es muy grande, y se encuentra en clara expansión: profesores, estudiantes, investigadores, medios de comunicación, y, lo que es más importante, aficionados y público interesado, no especializado, sector cada vez mayor y actualmente completamente despreciado por estas bibliotecas. La demanda de información sobre las materias en las que se especializan las bibliotecas de los museos, no sólo es alta, sino que está en franco crecimiento. Muchas veces, tal demanda no se formula de forma explícita, si no que se hace presenta a través de otro tipo de demanda -incluso ajenos al mundo de los museos-; esta circunstancia es una oportunidad más para las bibliotecas que, no sólo deben prepararse para responder a la demanda, sino para "localizarla", ayudar a formularla y, por supuesto, satisfacerla. La demanda procede tanto de usuarios individuales como institucionales, siendo esta una cantera muy rica y prácticamente sin explotar.

Situación de la competencia (excepto Universidades y recursos de Internet). Si se consideran las características propias de las bibliotecas de los Museos Estatales (especialización, riqueza de fondos, emplazamientos privilegiados, etc.), se puede afirmar que no tienen competencia que pueda considerarse como tal, siempre y cuando se considere que sus usuarios tienen un perfil muy amplio. La mayor parte de las instituciones que podrían actual como competencia de las bibliotecas de los museos no asumen esta función, o se encuentran en franca desventaja con respecto a estas. Unas veces se trata del perfil de los lectores (muy especializados); otras, se basa en la riqueza de las colecciones; la mayoría de las veces se trata, más bien, de ocupar un sector de especialización muy específico y desarrollar sólo ese campo, pero de forma exhaustiva. Sólo presentan una competencia seria las bibliotecas de las universidades (por su buena gestión, más que por especialización) y los recursos de Internet (por su accesibilidad), como se analiza más adelante.

Proveedores. La atención de proveedores de bienes y servicios está asegurada en todos los sectores, pero se encuentran mejor atendidas las bibliotecas localizadas en Madrid. Aunque la facilidad de aprovisionamiento hace que este punto no se valore adecuadamente, es extraordinariamente garantía importante contar con la seguridad de un correcto suministro, que garantice que no se paralizará el funcionamiento de las instituciones. En el caso que nos ocupa, este factor está totalmente asegurado

Patrocinadores y mecenas. El mecenazgo cultural no tiene en España una tradición tan arraigada como la de los países anglosajones, y las bibliotecas de los museos sólo se han beneficiado de ella de forma, más que esporádica, excepcional, y casi siempre como consecuencia de algún tipo de patrocinio destinado más bien a los museos. Sin embargo, las expectativas de incremento de estas actividades son muy esperanzadoras, ya que las condiciones son buenas y tienden a mejorar. Como un fenómeno natural en las sociedades desarrolladas -donde hay excedente de producción sobre las necesidades ya satisfechas-, se está experimentando en España una creciente revalorización del concepto de mecenas. Este es un campo aún muy embrionario en nuestro país, pero que ofrece grandes posibilidades a las instituciones culturales, especialmente si son capaces de comunicar y difundir sus logros. Las bibliotecas, con ayuda de los nuevos medios de comunicación y tecnologías de la información ocupan una situación privilegiada para llevar a cabo esto último y, con ello, se convierten en buenas destinatarias de patrocinio. También se experimenta un notable incremento en las actividades de voluntariado cultural.

Relaciones institucionales. Las bibliotecas de los Museos Estatales mantienen buenas relaciones con las instituciones de su entorno, a las que tienen acceso por una triple vía: como miembros de la Administración Pública, como parte de los museos y como bibliotecas.

Sindicatos (características generales). Los sindicatos garantizan el respeto a las condiciones laborales de los trabajadores y supervisan la provisión de plazas. Además, el Convenio colectivo único del personal laboral, aunque no define los perfiles de las plazas, sí que lo hace con los distintos grupos de trabajadores contratados, que forman una parte muy importante del personal de las bibliotecas de los museos. No obstante, el comportamiento real de estas instituciones, crea a veces determinados problemas que se examinan más adelante.

8.3.4. Amenazas.

Escasa proyección externa. Las bibliotecas de museos, en general, son desconocidas incluso para muchos especialistas: su proyección externa es nula. Lo que impide que aumente la demanda y se extienda el mercado. Es uno de los factores más graves de estrangulamiento de su desarrollo.

Limitaciones del comercio exterior. La Secretaría de Estado de Cultura presenta una serie de obstáculos que complican enormemente las adquisiciones en el extranjero, lo que se agrava por la desigualdad -y fluctuación- de la moneda nacional con relación a otras. Este aspecto es muy importante en instituciones que dependen del suministro puntual de documentos extranjeros de todo tipo (suscripciones a revistas, monografías, documentos electrónicos, etc.). Aunque una gran parte de este material puede finalmente adquirirse a través de distribuidores españoles, este proceso no sólo alarga el tiempo de aprovisionamiento, sino que encarece enormemente los materiales.

Densidad y composición de la población. La población española tiene una tendencia al envejecimiento que ya se ha reflejado en el número de estudiantes que acceden a la Universidad, y, lo que es más alarmante, sigue envejeciendo rápidamente. Al mismo tiempo, los índices de inmigración externa ha aumentado en los últimos años, pero no son suficientes para neutralizar el fenómeno de envejecimiento; además, en una gran parte de los casos se trata de sectores con escasa formación, con perfiles muy alejados de los usuarios de bibliotecas y museos.

Evolución demográfica. La evolución demográfica de España y los países del entorno es negativa o, cuando menos, estacionaria. Los huecos que se van produciendo en la población están siendo rellenados con inmigrantes, en muchos casos, con escasa formación e incluso problemas de idioma. Aunque es de esperar la paulatina integración social de estas capas, de momento no suplen el descenso de posibles usuarios especializados, con lo que es un sector afectado por el descenso demográfico.

Hábitos de consumo cultural. España es un país con escaso consumo de bienes culturales, al menos, comparado con los de su entorno. El índice de adquisición de libros, periódicos y libros es bajo, como lo es el de las visitas a museos y bibliotecas. Desarrollar estos hábitos no es tarea fácil y no puede llevarse a cabo tan sólo por un sector de la sociedad, sino que implica a muchos (políticos, culturales, educativos, etc.),

por lo que supera a las propias bibliotecas. Los escasos hábitos de consumo cultural son un serio peligro para el desarrollo de esta clase de instituciones.

Distribución del gasto por consumo. Más revelador aún de la importancia que los españoles le conceden al acceso a la cultura, es el bajo porcentaje de los presupuestos familiares que se dedican a bienes culturales. La parte dedicada al consumo de bienes culturales es aún baja, lo que delata escaso interés por ellos. Además, es una tendencia que alerta sobre la institución de servicios de pago, ya que probablemente la demanda no sea alta.

Inversiones en I+D, comunicaciones y equipamiento informático. Las inversiones en estos terrenos son aún bajas, y frena la implantación de nuevos sistemas de información, circunstancia que, a su vez, lastra el desarrollo de instituciones culturales, especialmente las relacionadas con la información. El Estado español no ha acometido una modernización adecuada de las comunicaciones, en muchos casos anticuadas, claramente desbordadas por la demanda y, con frecuencia, estranguladas por la escasa capacidad ante el incremento de la demanda. Estas circunstancias actúan muy negativamente en el desarrollo de las instituciones culturales, especialmente en aquellas que lo fundamentan en la comunicación y difusión, y para las cuales el empleo de las tecnologías y las comunicaciones, es un medio imprescindible.

Gestión de recursos humanos en la Administración Pública. La rigidez en la gestión de los recursos humanos en la Administración Pública afecta muy seriamente a la reorganización de las instituciones, tanto por la falta de movilidad como por las escasas perspectivas de mejoras profesionales. Tampoco suelen ser muy adecuados los programas de formación de personal, con frecuencia alejados de las necesidades reales de los centros.

Situación de los Museos Estatales y estructura orgánica. Los Museos Estatales no se encuentran actualmente en su mejor momento: instituciones con muchos años a sus espaldas, precisan de una reorganización urgente, que va desde el planteamiento de nuevos discursos museográficos hasta la renovación de sus instalaciones. Reciben pocas visitas, han perdido prestigio a los ojos del público y proyectan una imagen vetusta y desfasada, poco atractiva. Generalmente, pierden en la comparación con otros museos más modernos o mejor explotados (Guggenheim, Reina Sofía, Thyssen), que a veces disponen de colecciones de mucho menor rango. A este problema se añade la consideración de las bibliotecas de los Museos como meras Secciones administrativas, dependientes de los Departamentos de Documentación; en todos los casos, tales

Departamentos se ocupan exclusivamente del tratamiento documental (inventario, fotografía y catálogo) de la colección museográfica, sin ninguna relación con los fondos documentales propiamente dichos (archivo, biblioteca, centro de documentación, etc.), y dirigidos por conservadores que, ni tienen formación de documentalistas, ni muestran especial interés en adquirirlos.

Actitud negativa de los Museos. La más grave de las amenazas para las bibliotecas procede de los organismos de los que dependen inmediatamente. La actitud negativa de estos, su falta, no ya de interés, sino incluso de respeto hacia sus bibliotecas, la disposición patrimonial que toman frente a ellas y el abandono en que las tienen hacen totalmente imposible cualquier intento de desarrollo. Son un peso que las bibliotecas no pueden superar por su propia iniciativa, ya que dependen de ellos, enormemente extendido, pero del que los museos no parecen ser conscientes. Es la mayor y más difícil de superar de todas las amenazas, precisamente porque forma parte del propio organismo al que rodea y condiciona.

Competencia de las Universidades y recursos en Internet. Las constantes mejoras de las bibliotecas universitarias y su acertada gestión ha provocado una desviación hacia ellas de muchos antiguos usuarios de las bibliotecas de museos. Por otro lado, el fácil acceso a la información que ofrece Internet provoca que otros tantos usuarios elijan este sistema para satisfacer sus necesidades de información, antes que acudir físicamente a las bibliotecas.

Patrocinio y mecenazgo en España. En España no existe tradición de mecenazgo en las bibliotecas, y la imagen que proyectan actualmente las de los Museos Estatales no es la más adecuada para promover tal actividad. Por otra parte, las leyes de patrocinio son todavía escasamente atractivas para posibles mecenas.

Sindicatos (características específicas). La actitud de los Sindicatos en la Administración Pública se ha limitado en muchos casos a ejercer presiones para obtener pequeños beneficios y a la defensa de derechos secundarios -cuando no claramente de privilegios- de determinados trabajadores, a menudos mejor representados individual que colectivamente. Este comportamiento ha originado una seria desconfianza hacia ellos y los ha sumido en un cierto desprestigio entre los sectores más cualificados, lo que ha dañado su imagen, y los convierte en mecanismos inútiles ante muchos problemas internos -especialmente los relacionados con la reorganización y formación

del personal-, cuando cabría esperar una participación positiva y eficaz y que actúen como interlocutores entre la Administración Pública y sus empleados. El crecimiento de los sindicatos corporativos frente a sindicatos de clase, especialmente fuerte en la Administración Pública, no ha favorecido tal papel de interlocutores.

8.4. Conclusiones del análisis

En líneas generales, puede comprobarse que el análisis DAFO revela unas condiciones favorables para el desarrollo de las bibliotecas de los Museos Estatales, siempre y cuando se actúe a tiempo y se manejen adecuadamente las oportunidades. A pesar de ello, las bibliotecas sufren la amenaza de determinados factores muy peligrosos, que pueden abortar cualquier intento de despegue y contra los que es preciso establecer fuertes medidas defensivas.

Además, el análisis arroja las siguientes conclusiones:

Las inversiones más importantes ya están hechas (fondos, equipamientos, instalaciones, etc.) y se trata ahora de rentabilizarlas, que es el verdadero problema de estas bibliotecas.

Existen grandes posibilidades de desarrollo (oportunidades), pero es preciso aprovechar el momento favorable, ya que en caso contrario la demanda se desviará hacia la competencia

Algunos factores aparecen a veces como negativos y positivos al mismo tiempo. En estos casos depende del uso que se haga de ellos (caso de Internet, por ejemplo), o de la diferente influencia de las facetas que lo componen (caso de los sindicatos o la Administración Pública)

Las peores amenazas no tienen su origen en la falta de recursos, sino en actitudes negativas.

Este es un hecho muy preocupante, porque es más fácil lograr recursos, por escasos y costosos que sean, que conseguir cambios de postura, especialmente cuando estas están firmemente arraigadas y los cambios se perciben a su vez como amenazas.

En todo caso, es preciso no olvidar que el saldo es positivo por las posibilidades, más que por la realidad actual, y que esta situación está afectada por muchas circunstancias -es inestable- y, en consecuencia, puede dejar de ser favorable.

